

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM ÇERÇEVESİNDE
BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİ

Hazırlayan
Bülent ÖRMECİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

AFYONKARAHİSAR 2023

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum “**Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

18/05/2023

İmza

Bülent ÖRMECİ

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Bülent ÖRMECİ
	Numarası	150674101
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	İşletme
	Program Düzeyi	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı	Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	
Tez Savunma Sınav Tarihi	18.05.2023	
Tez Savunma Sınav Saati	14.00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR**

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM ÇERÇEVESİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bülent ÖRMECİ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Mayıs, 2023

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Stratejik yönetim biliminde, firmaların rekabet avantajı kazanması ve avantajın sürdürülebilir olması önem arz etmektedir. Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY)'a göre rekabet avantajını oluşturan asıl unsur, firmaların kendilerine özgü kaynak ve yetenekleridir. Değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez özellikleri ile rekabet avantajı kaynağı olabileceği değerlendirilen Bilişim Teknolojisi (BT) yetkinliği ve örgütsel öğrenme ile firmaların performansı arasındaki nedensel ilişkilerin incelenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı; BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenmeyi nasıl etkilediğinin ortaya çıkarılması, örgütsel öğrenmenin firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet avantajını artırmadaki rolünün tespit edilmesi, firmanın BT'ye yatırım yapması ile kârlılığını artırması arasındaki ilişkinin belirlenmesi olmuştur. Araştırmada kullanılan değişkenler ile ilgili yerli ve yabancı literatürde incelenmiş, kavramsal açıklaması yapılarak kuramsal alt yapı oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni olarak Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firma yöneticileri kabul edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, faaliyet gösteren 25 farklı sektördeki firmaların tümü örnekleme olarak çalışmaya dahil edilmiş, firmaların toplam 284 adet orta ve üst düzey yöneticisi anket değerlendirmesine katılmıştır. Katılımcıların ankete ilişkin verdikleri cevaplar; doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, yüzde, frekans, standart sapma, aritmetik ortalama analiz yöntemleri SPSS 25.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; BT yetkinliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, BT yetkinliği ile örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu olduğu, örgütsel öğrenme yeteneği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, örgütsel öğrenme süreci ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat olumsuz bir ilişkinin olduğu, BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu, BT yetkinliğinin firma performansı örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kaynak temelli yaklaşım, bilişim teknolojisi yetkinliği, örgütsel öğrenme, firma performansı.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN INFORMATION TECHNOLOGY COMPETENCY, ORGANIZATIONAL LEARNING AND FIRM PERFORMANCE WITHIN THE FRAMEWORK OF A RESOURCE BASED APPROACH

Bülent ÖRMECİ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE
DEPARTMENT OF BUSINESS**

May, 2023

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ÖCAL

In strategic management science, it is important that firms gain competitive advantage and that the advantage is sustainable. According to the Resource-Based Approach (RBA), the main factor that creates the competitive advantage is the unique resources and capabilities of the firms. It has become necessary to examine the causal relationships between Information Technology (IT) competency and organizational learning, which is considered to be a source of competitive advantage with its valuable, rare, non-substitutable and inimitable features, and the performance of firms. In this direction, the aim of this study has been that investigating the relationship between IT competency, organizational learning and firm performance, revealing how IT competency affects organizational learning, determining the role of organizational learning in increasing firm resources and sustainable competitive advantage, determining the relationship between the firm's investment in IT and increasing its profitability. The variables used in the research were examined in the domestic and foreign literature, and the theoretical background was created by making conceptual explanations. As the study population, firm executives in Turkey's top 1000 firms were accepted. Convenience sampling method was used, all firms operating in 25 different sectors were included in the study as a sample, and a total of 284 middle and senior managers of the firms were participated in the survey evaluation. Responses of the participants regarding the survey; confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, percentage, frequency, standard deviation, arithmetic mean analysis methods were analyzed using SPSS 25.0 and AMOS 21.0 programs. It has been concluded according to the findings obtained that there is no significant relationship between IT competency and firm performance, there is a significant positive relationship between IT competency and organizational learning capability and organizational learning process, there is no significant relationship between organizational learning capability and firm performance, there is a statistically significant but negative relationship between organizational learning process and firm performance, IT competency does not have a significant effect on firm performance, IT competency has a significant effect on organizational learning capability and organizational learning process, there is no difference in the effect of IT competency on firm performance, organizational learning capability and organizational learning process, according to the sector in which the firm operates.

Keywords: Resource based approach, information technology competency, organizational learning, firm performance.

ÖN SÖZ

Sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek, günümüz dünyasındaki firmaların hayatta kalmasını sağlayan önemli bir etken olmuştur. Kaynak paketi olan firmalardaki kaynakların etkileşimi veya birleşimi, firmaların rekabette öne geçmesini sağladığı düşünülmektedir. Bilakis firmaların sahip olduğu kaynaklar değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olduğunda, firma performansının rakiplerine kıyasla artış sağladığı düşüncesi, kaynak temelli yaklaşım olarak kabul görmektedir.

Son yıllarda rekabet stratejisinde bilişim teknolojisi ve örgütsel öğrenme öne çıkan firma kaynakları olarak göze çarpmaktadır. Bu araştırmanın yapıma amacı, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde bilişim teknolojisi yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek olmuştur.

Hazırlanan tezde bir ve ikinci bölümde, araştırmaya yönelik olarak kavramsal altyapı oluşturmak amaçlanmıştır. Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde bilişim teknolojisi yetkinliği, örgütsel öğrenme, firma performansının birbiri ile ilişkisi, bu konulardaki temel kavramların açıklanması, stratejik yönetimdeki rolleri üzerinde durulmuştur. Tezin üçüncü bölümünü oluşturan araştırma bölümünde ise, bilişim teknolojisi yetkinliği, örgütsel öğrenme, firma performansının birbiri ile ilişkilerini ölçmeye yönelik hipotezler korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kurularak test edilmiştir.

Doktora eğitimi ve tezimin tamamlanma sürecinde bilgi birikimini ve akademik tecrübesini samimiyetle benimle paylaşan danışmanım Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL'a, üstün bilgi ve tecrübeleriyle çalışmalarına yön veren tez izleme komitesindeki kıymetli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Prof. Dr. Ahmet BAYTOK'a, tez sınavı jüri başkanı Prof. Dr. İsmet DOĞAN'a ve jüri üyesi Dr. Öğr. Üyesi Ender Tunçer HELVACIOĞLU'na içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca yardımlarını gördüğüm işletmelerin her birinin yöneticilerine ve özellikle bu araştırmanın gerçekleşmesi için ölçeklerin cevaplanmasına destek verip katılım gösteren gönüllülerin her birine teşekkür etmeyi borç bilirim.

Doktora eğitimimi sonuçlandırıcaya kadar geçen eğitim-öğretim sürecinde üzerimde emeği olan tüm değerli hocalarıma, desteklerini esirgemeyen muhterem babama, (rahmetli) anneme, ağabeyime, ablama, yeğenime ve hayatımın her safhasında emsali zor bir sabırla daima yanımda olan hayat arkadaşım eşime, canım kızım Buse'ye ve canım oğlum Emir'e tüm kalbimle şükran, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Bülent ÖRMECİ
2023, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETKİNLİĞİ

1. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ.....	6
1.1. BİLİŞİM	7
1.1.1. Bilgi	8
1.1.1.1. Açık Bilgi	10
1.1.1.2. Örtük Bilgi.....	10
1.1.2. İletişim	13
1.2. TEKNOLOJİ	13
1.3. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN TANIMI	14
1.4. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI	15
1.5. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN UNSURLARI	16
1.5.1. Donanım	16
1.5.2. Yazılım.....	19
1.5.3. İletişim	19
1.6. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN GELİŞİMİ VE ENDÜSTRİDEKİ KONUMU.....	20
1.7. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN ÖRGÜTSEL UYGULAMALARI	24
1.7.1. İnternet	24
1.7.2. Sosyal Medya	29
1.7.3. Elektronik Devlet (E-Devlet)	30
1.7.4. Elektronik Ticaret (E-Ticaret)	31
1.7.5. İnternet (İç-Ağ).....	31
1.7.6. Extranet (Dış-Ağ).....	32
1.7.7. İşlevsel Bilişim Sistemleri.....	32
1.7.8. Ofis Otomasyon Sistemleri	32
1.7.9. Bilgi Sistemleri.....	33
1.7.10. Karar Destek Sistemleri.....	33
1.7.11. Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS).....	33
1.7.12. Yapay Zekâ ve Uzman Sistemler	34
1.7.13. Elektronik Veri Değişimi (EVD) Sistemleri	34
1.7.14. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP)	35
1.7.14.1. Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP).....	36
1.7.14.2. Üretim Kaynakları Planlaması (ÜKP).....	37
1.7.14.3. Dağıtım Kaynakları Planlaması (DKP)	38
1.7.14.4. Kapasite İhtiyaç Planlaması (KİP)	38

2. KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETENEĞİ	38
3. KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETKİNLİĞİ	41
3.1. YETKİNLİK.....	45
3.2. YETKİNLİK TÜRLERİ.....	48
3.3. ÖRGÜTSEL YETKİNLİK.....	51
3.4. TEKNOLOJİK YETKİNLİK.....	53
3.5. BT YETKİNLİĞİ	55
3.6. KTY ÇERÇEVESİNDE FİRMALARDA BT YETKİNLİĞİ.....	58
3.7. FİRMALARDA BT YETKİNLİĞİ BOYUTLARI.....	60
3.7.1. Bilişim Teknolojisi Nesneleri	61
3.7.2. Bilişim Teknolojisi Bilgisi	63
3.7.3. Bilişim Teknolojisi Operasyonları	63
3.8. FİRMALARDA BT YETKİNLİĞİNİN STRATEJİK YÖNETİMDEKİ ROLÜ	64

İKİNCİ BÖLÜM

KTY ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT	66
1.1. ÖĞRENME	66
1.2. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME DÜZEYLERİ	71
1.2.1. Birey Düzeyinde Öğrenme	72
1.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme	73
1.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme	74
1.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	76
1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARI, MODELLERİ VE TİPLERİ.....	83
1.4.1. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	83
1.4.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri	85
1.4.2.1. Argyris ve Schön (1978)'ün Örgütsel Öğrenme Modeli	86
1.4.2.2. Fiol ve Lyles (1985)'in Örgütsel Öğrenme Modeli.....	90
1.4.2.3. Huber (1991)'in Örgütsel Öğrenme Modeli	91
1.4.2.4. Crossan, Lane ve White (1999)'in Örgütsel Öğrenme Modeli	94
1.4.3. Örgütsel Öğrenme Tipleri	97
1.5. ÖRGÜTLERDE STRATEJİK ÖĞRENME	97
1.5.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği	98
1.5.2. Örgütsel Öğrenme Süreci	101
1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN STRATEJİK ÖNEMİ	108
1.7. KTY ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	111
1.8. ÖĞRENEN ÖRGÜT	113
1.8.1. Öğrenen Örgüt Özellikleri	115
1.8.2. Öğrenen Örgüt Olma Aşamaları	116
1.8.2.1. Bilen Örgüt	116
1.8.2.2. Anlayan Örgüt	116
1.8.2.3. Düşünen Örgüt.....	117
1.8.2.4. Öğrenen Örgüt	117
1.8.3. Öğrenen Örgüt Disiplinleri	117
1.8.3.1. Kişisel Ustalık	118
1.8.3.2. Zihinsel Modeller	119
1.8.3.3. Paylaşılan Vizyon	119
1.8.3.4. Takım Halinde Öğrenme	120

1.8.3.5. Sistem Düşüncesi.....	120
1.8.4. Öğrenen Örgütlerde Öğrenme Engelleri.....	121
1.8.4.1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum	121
1.8.4.2. Düşman Dışarıda Sendromu.....	121
1.8.4.3. Sorumluluk Üstlenme Yanılsaması	121
1.8.4.4. Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı	122
1.8.4.5. Haşlanmış Kurbağa Meseli.....	122
1.8.4.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali.....	122
1.8.4.7. Yönetici Takım Miti	122
1.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT KİYASLAMASI.....	123
2. BT YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI	
ARASINDAKİ İLİŞKİLER	127
2.1. STRATEJİK YÖNÜYLE FİRMA (ÖRGÜT) PERFORMANSI KAVRAMI	
VE STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇME YAKLAŞIMLAR	127
2.1.1. Performans Kavramı ve Boyutları.....	127
2.1.2. Firma Performansı Kavramı ve Firma Performansını Etkileyen	
Boyutlar	129
2.1.3. Firma Performansına Yönelik Yaklaşımlar.....	139
2.1.3.1. Paydaş Yaklaşımı	139
2.1.3.2. Pazar Gücü Yaklaşımı	140
2.1.4. Stratejik Performans Ölçme Yaklaşımları	142
2.2. LİTERATÜRDE BT YETKİNLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSI	
ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	148
2.2.1. BT ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	149
2.2.2. BT Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	150
2.2.3. BT Yetkinliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	151
2.3. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI	
ARASI İLİŞKİ HAKKINDA YAPILAN AMPİRİK ÇALIŞMALAR.....	151
2.4. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BT YETKİNLİĞİ VE FİRMA	
PERFORMANSI ARASI İLİŞKİ HAKKINDA YAPILAN AMPİRİK	
ÇALIŞMALAR	161
3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİN GELİŞTİRİLMESİ	164
3.1. BT YETKİNLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	164
3.2. BT YETKİNLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	166
3.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ	
İLİŞKİ.....	172
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ	173

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 1000 FİRMASINDA AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	174
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	174
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	174
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	175
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	176
3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	176

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	176
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	176
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	176
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	178
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	178
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	179
5.1. KATILIMCILARIN ÇALIŞTIĞI FİRMALARIN VE KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	179
5.2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZ BULGULARI	182
5.3. BT YETKİNLİĞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	188
5.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	193
5.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	204
5.6. FİRMA PERFORMANSI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	211
5.7. BT YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK OLARAK GERÇEKLEŞTİRİLEN ANALİZ SONUÇLARI	213
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	224
KAYNAKÇA.....	232
EK	259
ÖZGEÇMİŞ	265

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Veri, Bilgi (Enformasyon) ve Üst Bilginin Karşılaştırılması.....	9
Tablo 2. SECI Bilgi Süreci	12
Tablo 3. Endüstri Devrimleri	23
Tablo 4. Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 Kıyaslaması	28
Tablo 5. BT Yeteneği Tanımları.....	39
Tablo 6. Kaynak Sınıflandırması Altında BT Yeteneği Boyutları	42
Tablo 7. BT Stratejik Yeteneği/BT Yetkinliği Boyutları.....	43
Tablo 8. Yönetmel Yetkinliklerin İçeriği	49
Tablo 9. Bireysel ve Örgütsel Yetkinlikler Arasındaki İlişki	52
Tablo 10. Teknolojik Yetenek ve Teknolojik Yetkinlik Arasındaki Kavramsal Farklılıklar	55
Tablo 11. BT Yetkinliğinin Boyutları.....	56
Tablo 12. Örgütsel Seviyede Firma Departman Yöneticileri ve BT Yöneticilerinden Beklenen BT Yetkinlikleri.....	57
Tablo 13. Örgütsel BT Yetkinliği Kavramsal Tanımları	59
Tablo 14. Kaynak Sınıflandırması Altında Firmalarda BT Yetkinliği Boyutları	60
Tablo 15. Firma BT Yetkinliğinin Boyutları, Ölçüm Kriterleri, Açıklamalar.....	61
Tablo 16. Örgütlerde Öğrenme: Üç Seviyede Dört Aşama	72
Tablo 17. Örgütsel Öğrenmenin Disiplinleri	77
Tablo 18. Örgütsel Öğrenmenin Kuramsal Kavramsallaştırılması.....	79
Tablo 19. Örgütsel Öğrenme Tanımları.....	82
Tablo 20. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	85
Tablo 21. Mevcut Örgütsel Öğrenme Modellerinin Öğrenme Yönelimi	85
Tablo 22. Öğrenme Düzeyleri	91
Tablo 23. Örgütsel Öğrenme Tipleri Sınıflandırması.....	97
Tablo 24. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Boyutları	99
Tablo 25. Literatür Tarafından Desteklenen Örgütsel Öğrenmenin Alt Süreçleri (1978-2000)	103
Tablo 26. Literatür Tarafından Desteklenen Örgütsel Öğrenmenin Alt Süreçleri (2000-2020)	103
Tablo 27. Öğrenen Örgüt Tanımları	114
Tablo 28. Öğrenen Örgüt Özellikleri.....	115
Tablo 29. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Aşamaları.....	117
Tablo 30. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar.....	124
Tablo 31. Performans ve Performansla İlgili Tanımlar	128
Tablo 32. Performans Boyutları ve Seçilen Göstergeler	132
Tablo 33. Firma Performansının Ölçümünde Kullanılan Değişkenlerin Literatürdeki Kullanım Örnekleri.....	137-138
Tablo 34. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri Karşılaştırması	143
Tablo 35. Performans Ölçüm Çerçevesi	144
Tablo 36. Firma Performansında Sübjektif ve Objektif Ölçüm Arasındaki Farklar.....	145
Tablo 37. Tek-Çok Boyut, Algısal (Sübjektif), Finansal-Finansal Olmayan Literatür Çalışması	148
Tablo 38. Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Bağlamındaki	

Ampirik Çalışmalar	158-159
Tablo 39. Örgütsel Öğrenme, BT Yetkinliği/BT Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Hakkında Yapılan Ampirik Çalışmalar	160
Tablo 40. Katılımcıların Çalıştığı Firmaların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	180
Tablo 41. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	181
Tablo 42. BT Yetkinliği Ölçeğinin Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri.....	183
Tablo 43. BT Yetkinliği Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları	184
Tablo 44. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeğinin Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri	185
Tablo 45. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları.....	185
Tablo 46. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri	186
Tablo 47. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları.....	187
Tablo 48. Firma Performansı Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları	187
Tablo 49. BT Yetkinliği Ölçeği-BT Nesneleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	189
Tablo 50. BT Yetkinliği Ölçeği-BT Bilgisi Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	191
Tablo 51. BT Yetkinliği Ölçeği-BT Operasyonları Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	192
Tablo 52. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği-Bilgi Edinme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	194
Tablo 53. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği-Bilgi Yayma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	197
Tablo 54. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği-Paylaşılan Yorum Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	199
Tablo 55. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği-Bildirimsel Hafıza Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	200
Tablo 56. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği-İşlemsel Hafıza Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	203
Tablo 57. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği-Diyalog Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	205
Tablo 58. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği-Katılımcı Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	207
Tablo 59. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği-Deneyim Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	208
Tablo 60. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği-Risk Alma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	210
Tablo 61. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği-Dış Çevre ile Etkileşim Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	210
Tablo 62. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	212
Tablo 63. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki	213
Tablo 64. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi.....	214
Tablo 65. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	214
Tablo 66. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi.....	214
Tablo 67. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	215

Tablo 68. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi.....	215
Tablo 69. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	216
Tablo 70. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde, Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektörün Düzenleyici Rolü	217
Tablo 71. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi	217
Tablo 72. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	217
Tablo 73. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde, Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektörün Düzenleyici Rolü	218
Tablo 74. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi	219
Tablo 75. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi Modelinde Analiz Sonucunda Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	219
Tablo 76. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi	219
Tablo 77. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	220
Tablo 78. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi	220
Tablo 79. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	220
Tablo 80. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde, Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektörün Düzenleyici Rolü	221
Tablo 81. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi	222
Tablo 82. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	222
Tablo 83. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi.....	222
Tablo 84. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	222
Tablo 85. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi	223
Tablo 86. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi	223

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Bilgi Hiyerarşisi	9
Şekil 2. SECI (SDBİ) Modeli (Bilgi Oluşturma Sarmalı).....	10
Şekil 3. Bilgisayar Tabanlı Bilişim Sisteminin İşletme ve Yönetimdeki Kullanımı.....	21
Şekil 4. Endüstri 4.0 Süreci	23
Şekil 5. Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0	27
Şekil 6. Web'in Evrimi.....	28
Şekil 7. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihsel Gelişim Süreci.....	36
Şekil 8. Bilişim Sistemi Yetenek/Yetkinlik Modeli.....	44
Şekil 9. Yetkinliğin Bileşenleri	47
Şekil 10. Yönetimsel Yetkinlik ve Örgütsel Performans İlişkisi	50
Şekil 11. Örgütsel Hedefler ve Yetkinlik İlişkisi	51
Şekil 12. Yetkinliğin Hiyerarşik Özelliği.....	53
Şekil 13. Teknolojik Yetenek, Yetkinlik ve Beceri Arasındaki İlişki.....	54
Şekil 14. Öğrenme ve Değişim.....	69
Şekil 15. Biliş, Davranış ve Öğrenme	70
Şekil 16. Öğrenme Düzeyleri	71
Şekil 17. Bireysel Öğrenmeye Karşı Örgütsel Öğrenme	75
Şekil 18. Tek Döngülü, Çift Döngülü ve İkincil Öğrenme	90
Şekil 19. Örgütsel Öğrenmeyle İlişkili Yapılar ve Süreçler.....	93
Şekil 20. Örgütsel Öğrenmenin 4İ Çerçevesi.....	95
Şekil 21. Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkiler	96
Şekil 22. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	101
Şekil 23. Süreç Odaklı Örgütsel Öğrenme	102
Şekil 24. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Bileşenleri	104
Şekil 25. Örgüt Hafızasının İşleyişi	107
Şekil 26. Öğrenen Örgütün Beş Disiplini.....	118
Şekil 27. Performans Boyutları	129
Şekil 28. Firma Performansını Etkileyen Performans Boyutları.....	131
Şekil 29. Paydaş Haritası.....	140
Şekil 30. BT Yetkinliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	166
Şekil 31. BT Yetkinliğinin, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Örgütsel Öğrenme Süreci ile Arasındaki İlişki	171
Şekil 32. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Örgütsel Öğrenme Sürecinin Firma Performansı ile Arasındaki İlişki.....	173
Şekil 33. Araştırma Modeli	173
Şekil 34. BT Yetkinliği Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Ölçüm Modeli.....	183
Şekil 35. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Ölçüm Modeli.....	184
Şekil 36. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Ölçüm Modeli.....	186
Şekil 37. Firma Performansı Ölçeğinin Tek Faktörlü DFA Ölçüm Modeli.....	187
Şekil 38. Araştırma Modelindeki Bütüncül Analiz Sonuçları.....	188
Şekil 39. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	214
Şekil 40. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi	215
Şekil 41. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi	216

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde

AKÜ: Afyon Kocatepe Üniversitesi

Akt.: aktaran

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: Olasılık (Probability)

r: Korelasyon katsayısı.

KTY: Kaynak Temelli Yaklaşım

BT: Bilişim Teknolojisi

BT YETENEĞİ: Bilişim Teknolojisi Yeteneği

BT YETKİNLİĞİ: Bilişim Teknolojisi Yetkinliği

VRIN: Value, Rarity, Inimitability, Nonsubstitutability

VRIO: Value, Rarity, Inimitability, Organization

RBV: Resource Based View

ERP: Enterprise Resource Planning

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

H: Hipotez

Vb.: Ve benzeri

Vd.: Ve diğerleri

Vs.: Vesaire

s.s.: Standart sapma

\bar{x} : Aritmetik ortalama

ss./pp.: Sayfaların sayısı

Çev: Çeviri

Ed.: Editör

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)

AMOS: AMOS Programı (Analysis of Moment Structures)

SPSS: SPSS Programı (Statistical Package for the Social Sciences)

CMIN: Ki-Kare (Chi-Square)

Df: Serbestlik Derecesi (Degree of Freedom)

GFI: Uyum İyiliği İndeksi (Goodnes of Fit Index)

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

RMSEA: Yaklaşık Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
(Root Mean Square Error of Approximation)

SRMR: Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
(Standardized Root Mean Square Residuals)

RMR: Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residuals)

IFI: Artımlı Uyum İndeksi (Boolen's Incremental Fit Index)

TLI: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)

GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren kabul gören Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY), firmaların rekabet avantajı elde etmesini ve bu avantajın sürdürülebilir olmasını bu açıklayan bir paradigma olmuştur. KTY, firmaların kendilerine özgü kaynak ve yeteneklerinin ancak stratejik özelliklere sahip olduğu taktirde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini savunmaktadır.

KTY'ye göre, bilişim sistemleri bir örgütte; bilgiye erişim, bilginin paylaşımı, bilginin yeniden üretimi yoluyla iş süreçlerinin etkinliğini artıran ve karar alma desteği sağlayan önemli bir kaynaktır. Ayrıca örgütsel süreçlere ve teknolojiye esneklik kazandırması bakımından işletmelerin değişen koşullara daha hızlı bir şekilde uyarlanma olasılığını güçlendirmektedir. Bu özelliği ile bilişim teknolojileri ve sistemleri işletmeler açısından rekabet avantajının önemli bir kaynağına dönüşebilir. Değişen çevre ve pazar koşulları işletmelerin dış çevreye daha fazla odaklanmalarını gerektirmektedir. Ancak işletmeler, dış çevredeki koşulların sağladığı pazar fırsatlarının ötesine geçmek ve daha yenilikçi ve rekabetçi olmak için zamanla geliştirdikleri ayırt edici kaynak ve yetenekler temeline dayanan stratejilere yönelmek zorundadırlar. BT yetkinliği ile açıklanabilecek böyle bir kaynağın geliştirilmesi ve uygulanması konusundaki beceriler ise örgütsel öğrenme ile ilişkilidir. Öte yandan bilişim teknolojileri örgütsel öğrenmenin sürekliliği için gerekli bilgi akışını, bilgi üretimini ve paylaşımı desteklemekte ve sürekli öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmaktadır (Robey vd., 2000). Bu bağlamda, BT yetkinliğine dayalı strateji üstünlük elde etmek, aynı zamanda işletmelerin örgütsel öğrenme süreçleri ile ilişkilendirilebilir. İşletmelerin kaynak ve yetenek temelli stratejik yönelimlerinin bir sonucu olarak gelişen BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme ve firma performansı ile nasıl bir ilişkisi olduğunu ortaya koymak bu çalışmanın temel dayanağını oluşturmaktadır

Firmalar, BT kaynaklarını ustalıkla birleştirerek, rakiplerinin taklit ve ikame edemeyeceği bir örgütsel çapta BT yetkinliği elde edebilecektir. Bunun sonucunda rakip firmalardan daha fazla rekabet avantajı elde edecektir. Örgütsel öğrenme süreci bilginin elde edilmesi, paylaşımı, transferi, organizasyonu, depolanması ve uygulanmasını içerdiğinden, bir örgütün öğrenme kolaylaştırıcıları tarafından belirlenen öğrenme yeteneği, örgüt içindeki bilgi birikiminde önemli bir role sahiptir (Nguyen, 2016: 8). Rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarının fiziksel kaynaklardan bilgiye

dayalı entelektüel sermaye ve kaynaklara doğru hareket etmesi, firmaların örgütsel öğrenme yeteneklerini daha önemli hale getirmiştir. Literatür, örgütsel öğrenmeyi sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmanın temeli olarak görmektedir (Kocoğlu vd., 2011: 78). Diğer taraftan, stratejinin değerlendirilmesi örgütsel performansa olan katkısına göre yapılmaktadır. Firmaların rakiplerinin eylemlerini zaman içinde nasıl geliştirdiklerini ve performans gösterdiklerini değerlendirmeleri araştırmacılar ve yöneticiler için önemlidir (Richard vd., 2009: 719). Kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı elde edilmesinde etkili olması; BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, bu araştırmada BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında araştırma yapılmıştır.

BT'nin firma dünyasında dijital dönüşüm ile birlikte her geçen gün daha etkili hale gelmesi, BT yatırımları ile firma performansı arasındaki nedensel ilişkinin araştırılması, BT kaynakları ile firma performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş olması, BT'nin tez konusu olarak seçiminde dayanak oluşturmuştur. Bir firmanın bilgi kaynaklarındaki kazanımlarını yeniden değerlendirip yapılandırarak rekabet koşullarına sürekli uyum sağlamasının temelinde örgütsel öğrenmenin etkili olabileceği gerçeği araştırmanın diğer dayanağını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenme sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede gerekli olan bilişsel ve davranışsal gelişim boyutlarını içermektedir.

BT yatırımları ile firma performansı arasındaki nedensel ilişki, BT'nin firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve işlem maliyetlerini kullanan uzmanların odağı olmuştur. Ancak BT kaynakları ile firma performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar farklı sonuçlar elde etmiştir. KTY çerçevesinde BT ile firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılan çalışmalarda; BT kaynaklarına yatırım yapmanın firmanın üretkenliğini veya kârlılığını artırmasındaki bulguların yetersiz ve kesin olmaktan uzak kaldığı, bu nedenlerle önceki çalışmalardan elde edilen ampirik bulguların genelleştirilemediği diğer yönüyle, BT'nde kabul görmüş bir kavramsallaştırma yetersizliğinin olduğu görülmüştür. BT kaynaklarının firma performansı ile olan ilişkisi ve bu ilişkiye katkıda bulunan örgütsel kaynaklardan örgütsel öğrenmenin durumu ise henüz netleştirilememiştir. Firmaların başarılı olabilmesi için BT kaynaklarının örgütsel

düzeyde öğrenme süreçleriyle tamamlanması gerektiği tartışılmış olsa da bu alandaki ampirik çalışmaların eksik kaldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmadaki amaç, teorik bağları geliştirmek üzere KTY çerçevesinde; BT'yi BT yetkinliği olarak kavramsallaştırmak, firma BT yetkinliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak, geliştirilen BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneğini ve sürecini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak; örgütsel öğrenme yeteneği ve süreci ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik bir araştırma ile inceleyerek KTY alanına katkıda bulunmaktır.

Araştırmanın sonunda; BT kaynakları arasındaki entegrasyon ve sinerjinin firma performansı ile ilişkisi, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği ve süreci ile ilişkisi, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için BT kaynaklarını örgütsel düzeyde öğrenme ile etkileşimi incelenmiştir. Bu şekilde alanda tespit edilen problemler model çalışması ile giderilmeye çalışılmış, araştırmanın teorik temelini oluşturan KTY alanına bir bakış sunarak katkıda bulunulmuştur.

Bu araştırma sayesinde, kaynak etkileşimleri yoluyla maddi olmayan örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci ile BT yetkinliği gibi farklı kaynak türlerinin etkileşimi incelenmiş ve KTY çerçevesinde operasyonel hale getirilmiş, zamana bağlı kaynakların rekabet avantajına katkısındaki ilişki incelenmiş, örgütsel öğrenme dinamikleri tanıtılarak gelişmiş bir kaynak temelli model oluşturulmuş, böylece KTY alanına ve literatüre katkı sağlanmıştır. Tez çalışması örgütlerdeki BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme sürecinin firma performansı ile arasındaki ilişkiyi incelendiğinden, özgün (bilimsel) bir niteliğe sahiptir.

Tezin sağladığı katkılar; kavramsal, kuramsal ve metodolojik olmak üzere üç hususta olmuştur. Bilişim teknolojisi, BT Yetkinliği olarak kavramsallaştırılarak kavramsal katkı sağlanmıştır. BT Yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişkide firmaların ancak KTY'nin dört temel kriterine birden (yani değerli, nadir, taklit edilemeyen kaynak ve yeteneklere) sahip olduğu zaman rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabileceği gösterilerek, kuramsal olarak KTY alanına katkı sağlanmıştır. Gelecekte BT Yetkinliği ve firma performansı arası ilişki hakkında çalışma yapacak araştırmacılara; BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişkinin doğrudan ilişkisini tespit etmek yerine dolaylı bağlantı yollarının inovasyon, örgüt kültürü gibi farklı kaynaklarla yapılması, tesadüfi örnekleme yöntemi ve boylamsal verilerin kullanılması, verilerin tek

bir endüstri alanındaki işletmelerden sağlanması, bir veya birden fazla sayıda kontrol değişkeni kullanılması, değişkenlerin farklı boyutları ile araştırma yapılması, firma performansı tespitinde pazar payına yönelik yazındaki ölçek maddelerine ağırlık verilmesi ve üç yıldan daha uzun dönem firma performansı sonuçlarını araştırması önerilerek metodolojik katkı sağlanmıştır.

Çalışmada dikkate alınan firmalarda, KTY çerçevesinde BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Türkiye'nin en büyük birinci ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 kuruluşundaki tüm firmalar evren olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları bu evren için genelleme yapılmıştır. NACE kodları ve "üretimden satışlar" esas alınarak Türkiye'nin birinci ve ikinci büyük 500 kuruluşu (1,000) listesindeki (İSO-2017) firmalar örneklem olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Örneklem çerçevesi İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2017 yılı için yayınladığı resmî internet sayfasından alınarak hazırlanmış ve belirlenmiştir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bilişim sistemlerinin çok çeşitli üretim endüstrilerinde etkinliğe katkıda bulunması ve sonuçların genelleştirilebilir olmasının artırılması için örneklem olarak geniş bir sektör yelpazesinden firmalar seçilmiştir.

BT yetkinliğinin boyutları; bilişim teknolojisi nesnelere, bilişim teknolojisi bilgisi ve bilişim teknolojisi operasyonları şeklinde, örgütsel öğrenme sürecinin boyutları; bilgi edinme, bilgi yayma, paylaşılan yorum, (örgütsel hafıza olarak) bildirimsel hafıza ve işlemsel hafıza şeklinde, örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları; diyalog, katılımcı karar verme, deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim olarak kabul edilmiştir. Firmaların performanslarına ilişkin objektif ölçükleri bildirmelerini istemek yerine, son 3 yıl içerisinde firmaların *varlıkların getirisi, yatırım getirisi, kârlılık, satışların büyümesi, müşteriye elde tutma ve pazar payı* açısından diğer tüm rakiplere göre ne kadar iyi performans gösterdiklerini bildirmeleri istenmiştir. Finansal tablo verileri, mevcut olmadığı veya firmalar arasında doğru bir karşılaştırma yapılmasına izin vermediğinde, önceki strateji araştırmalarında da benzer dolaylı firma ölçütleri kullanılmıştır. Bu araştırmada kaynak olarak sadece BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme esas alınmıştır. Türkiye'de ilk 1000 firma evren olarak kabul edilmiş ve araştırmada elde edilen sonuçların genellemesi, bu evren için yapılabilmektedir. Örneklemedeki geniş bir sektör yelpazesine rağmen, sonuçların genellemesi sadece bu endüstrilerle sınırlı kalmıştır. Tezin diğer sınırlılıkları; BT yetkinliği ile firma performansı arasındaki

doğrudan ilişkisine dolaylı etki edebilecek kaynak olarak sadece örgütsel öğrenmenin esas alınmış olması, elde edilen sonuçların genellemesinin Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet gösteren ilk 1000 firma için yapılması, firma performansı boyutlarına etki edebilecek kontrol değişkenlerinin kullanılmamış olması, BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı tespitinde kullanılan boyut ve göstergeler, firma performansı tespitinde üç yıllık kısa vadenin esas alınması, araştırmada test edilen hipotezlerin zaman içindeki bir anlık görüntüyü temsil etmesi ve verilerin orta ve üst düzey yöneticilerden yani kilit katılımcılardan toplanmış olmasıdır. Tezde cevaplanmak üzere sorulan araştırma konuları aşağıda belirtilmiştir.

- * BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişki durumu.
- * BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki durumu.
- * BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme süreci arasındaki ilişki durumu.
- * Örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki durumu.
- * Örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişki durumu.

* BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci, firma performansı arasındaki ilişkinin kuvveti ile firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterme durumları.

Çalışmadaki araştırma konuları veya hipotezlerin çözümünde kullanılacak niceliksel (kantitatif) veriler, araştırmanın problemi ve amacına uygun olması nedeniyle birincil veri kaynağından anket yöntemi ile toplanmıştır. Yapıların ölçümünde, literatürdeki önceki çalışmalarda kabul edilen çok maddeli ölçekler, hipotezleri test etmek için kullanılmıştır. Tezde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmış, geliştirilen modelin hipotezlerinin analiz ve ölçümleri AMOS 21.0 ve SPSS 25.0 yazılım programı kullanılarak yapılmıştır.

Bu kapsamda tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde, KTY çerçevesinde BT yetkinliği ikinci bölümde; KTY çerçevesinde örgütsel öğrenme incelenmiş BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan teorik ve ampirik çalışmalarla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde KTY çerçevesinde BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Türkiye’nin en büyük 1000 firmasında ampirik bir araştırma çalışması yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri, kapsam ve sınırlılıkları, yöntemi, bulguları, tartışma, sonuç ve önerileri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETKİNLİĞİ

Günümüzde bilgi, temel ekonomik kaynakların en önemlisi haline gelmiştir. Bunun nedeni, değerin verim ve yenilik ile yaratılması, bunların ise bilginin işe uygulanmasıdır (Güleş vd., 2003: 62). Firma başarısındaki en önemli etken bilgiye sahip olunması ve yönetilmesi olmuştur. Bilişim teknolojisi ise bilginin etkin yönetimindeki en temel araçtır. Bilişim teknolojisi kullanımı iş dünyası için kritik bir başarı faktörüdür. 2003 yılında Pohlmann, Mines ve Badowski, 413 küresel CEO ile şirketlerinin geleceği için kritik başarı faktörlerini sorgulamış ve en kritik başarı faktörünün bilişim teknolojisi olduğu belirlenmiştir (Vogel, 2005: 21). Bu nedenle günümüzde birçok firma, bilginin etkili bir şekilde toplanması, kullanılması, depolamasını kolaylaştırmak için bir kaynak olarak bilişim teknolojisine odaklanan stratejiler geliştirmekte, firma stratejisinin geliştirilmesini yönlendirmek için de kullanmaktadır (Pérez-Aróstegui vd., 2015: 4).

Firmanın KTY'si, örgütü bir "kaynak paketi" olarak görmekte ve bu kaynakları koordine ve entegre ederek bir firmanın rekabet avantajı sağlayabileceğini düşünmektedir (Ashurst vd., 2011: 641). Firmanın KTY'sine göre (Barney, 1991), yazılım ve donanım gibi BT kaynakları değerli, nadir, taklit ve ikâme edilemezse rekabet avantajı yaratabilecektir (Bharadwaj, 2000). Bu bağlamda sadece BT'yi edinmek ve paylaşmak, firma performansını doğrudan etkilemeyecektir. Bu nedenle, firmalar rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan yetenekleri belirlemek ve daha sonra uygun bir bilgi ya da teknolojiyi nasıl kullanacaklarını anlamak zorundadır (Kohli & Grover, 2008: 30). Bu nedenle firmalardaki etkili BT yönetimi firmalar için önem kazanmış ve BT firmalara daha fazla rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olmuştur (Tippins & Sohi, 2003: 745). Bu durum birçok kişi tarafından, firmaların BT'lerini yönetebilmesi ve rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabet avantajlarını koruyabilmesinde gereken yetenekleri ve yetkinlikleri geliştirmelerinin kritik öneme sahip olduğu iddiasına yol açmıştır (Gibb & Haar, 2007: 1).

1. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ

Firmalarda ve yönetimdeki sistematik iş için gerekli olan bilgi ihtiyacı ve sürekli artan rekabet, bilişim teknolojilerine olan ilgiyi artırmıştır. Bunun sonucunda yapılan birçok çalışma, BT ile rekabetçi performans (Uwizyemungu vd., 2018), örgütsel çeviklik (Panda & Rath, 2015), örgütsel performans (Thakurta & Guha Deb, 2018), yeni ürün

geliştirme performansı (Mauerhoefer vd., 2017) gibi işletme stratejisinin açık bileşenleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. BT kullanımı, ticari işlemleri kökten değiştirmiş, ürün ve hizmetleri yeniden şekillendirmiştir. 1965 yılında firma harcamalarının %5'inden azı BT'ye yapılmış iken, bu oran 1980'lerin başında %15'e, 1990'ların başında %30'a yükselmiş ve on yılın sonunda pay %50 olmuştur. Bu gerçeklere dayanarak, BT'nin işletmeler üzerinde büyük öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Breznik, 2012: 254).

Ülkemizde de firmaların küresel rekabet ortamındaki varlığını koruyabilmesinin, dijital çağdaki değişime açık olmasına bağlı olduğu TÜSİAD tarafından belirtilmiştir. Bu çerçevede TÜSİAD, iş dünyasının dijital dönüşümüne katkıda bulunmak üzere, 2015 yılından itibaren bir çalışma başlatmıştır. Çalışmada, firmaların bilişim teknolojilerini kullanmasındaki artışın ve bu artışın firma kârlılığına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır (TÜSİAD, 2019: 7). Bu bağlamda yöneticiler BT yatırımlarını, stratejik bir gereklilik ve sektörde rekabetçi bir konum elde etmenin anahtarı olarak görmektedir. BT'ye yatırım yapmaya karar verirken, yöneticiler bu tür harcamaların firmanın mevcut operasyonel ve stratejik performansları üzerindeki etkisini ve ayrıca sonuçta ortaya çıkan etkilerini değerlendirmek zorundadır (McLean, 2019: 53). Bilişim teknolojisi, bilişim ve teknoloji kelimelerinden oluşmaktadır. Bir kavram, başka bir kavramla bir araya geldiğinde oluşacak sinerji ile tek başına taşıdığı anlamdan daha güçlü bir anlam kazanabileceğinden, aşağıda önce bilişim ve teknoloji daha sonra bilişim teknolojisi kavramı açıklanmıştır.

1.1. BİLİŞİM

Bilişim, toplum tarafından farklı alanlardaki iletişimde faydalanılan bilime dayalı bilginin, elektronik makinelerin kullanımıyla akla uygun biçimde işlenmesi bilimidir (TDK, 2020). Bilişim anlamında kullanılan enformatik terimi, Fransızca kökenli “informatique” terimine dayanmaktadır. Belli bir amaç doğrultusunda toplanan bilginin işlenmesi, iletilmesi, depolanması ve kullanımı için gerekli işlevleri yerine getirecek aygıt, sistem ve yöntemlerin yazılımlarla birlikte geliştirilmesini kapsayan akademik ve mesleki bir disiplin (Gökçearsan, 2016: 127), sistemler ve teknolojiyle ilgili uygulamalar ve araştırmalar yapılan bir bilim dalıdır (AKÜ, 2022). Bilişim, ham verilerin işlenerek üretilen bilgilerin iletilmesi, birçok verinin saklanması, işlenmesi, organize edilmesi, değerlendirilmesi ve aktarılmasıdır (Laudon & Laudon, 2014: 175). Literatürde bilgi, veri (data) gibi kelimeler bilişim kelimesinin yerine kullanılsa da bu kelimeler “Bilişim”in anlam olarak tam karşılığını oluşturmazlar (Karaduman, 2009: 73-74). Bilişim kelimesi,

“Bilgi (Info)” ve “İletişim (Communication)” sözcüklerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Bu iki kavram aşağıda açıklanmıştır.

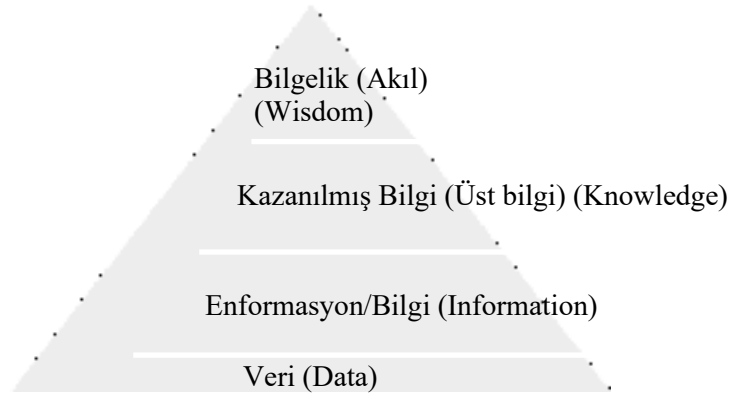
1.1.1. Bilgi

21. yüzyılın hızla değişen ortamında bilgi, rekabetçi ve dinamik bir ekonomide sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, rekabetçi kalma becerisini etkileyen önemli ve kritik bir örgütsel kaynaktır (Mohajan, 2016: 6; Choudhary & Sarikwal, 2017: 34; Huie vd., 2020: 34). Bilgi, çalışanlar arasında veya bir organizasyon içindeki farklı işlevsel gruplar arasında değer katan etkileşimlerin bir sonucudur (Sharma & Dey, 2018: 16). Bilgi, bireyin zihninde sahip olduğu enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan bilgi, enformasyonun bir bağlam içinde yorumlanmasıdır; algılama, öğrenme ve mantığın bir sonucudur (Astorga-Vargas vd., 2017: 337). Bilgi, gerçek dünyanın temsili olarak tanımlanmış ve bireysel biliş ile gerçeklik arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak kavramsallaştırılmıştır. Bilgi deneyim yoluyla doğru veya yararlı olduğu kanıtlanmış enformasyon olarak tanımlanmış ve böylelikle kararlar almak ve eylemler gerçekleştirmek için yapılandırılmış yüksek değerli bir enformasyon formunu bünyesinde barındırmaktadır (Magnier-Watanabe & Benton, 2017: 326). Veri ve enformasyondan türetilen bilgi, insanlar tarafından karşılaştırılarak, birleştirilerek, analiz edilerek ve yeniden düzenlenerek gerçekleşmektedir. Enformasyonun bilgiye dönüştürülmesinde eylem önemlidir (Maravilhas & Martins, 2019: 354). Bu çerçevede öncelikle veri, enformasyon/bilgi, üst bilgi ve bilgelik kavramlarının her biri aşağıda tanımlanmış, birbiri ile olan bağlamları açıklanmıştır.

Veri (data), gerçeği ifade eden varlıkların (kelime, rakam, sembol, vs.) ham değerlerinden oluşan, yorumlanmaya muhtaç olan ve tek başına anlam ifade etmeyen, yapılan gözlem veya deneyle ilgili bazı hususların rakamla tespit edilmesidir (Koçel, 2014: 34; Tecim, 2019: 4). Verilerin kullanılma amacına yönelik bazı kriterler kullanılarak çeşitli istatistik teknikleri ile sınıflandırıldıktan sonra anlamlı hale getirilmesi süreci enformasyondur (Odabaş, 2008: 2). Enformasyon, elde edilen verilerin düzenlenmesi, yapılandırılmış verileri karşılaştırma, sonuç çıkarma, filtreleme işlemleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu aşama, konu hakkındaki “ne” sorusunun cevabını öğrenmeye yöneliktir. Teknoloji burada devreye girmekte ve ihtiyaç duyulan bilgiler teknoloji kullanımı ile daha çok bilgiyi elde etme ve belli kurallar uygulayarak onu anlamlı hale getirmektedir (Tecim, 2019: 4). Kazanılmış bilgi (üst bilgi), elde edilen bilginin belli kalıplara dönüştürülerek kişilerin aklında kalacak şekle getirilmesidir. Bu aşamada neyin,

nasıl, ne şekilde yapılabileceği durumu ortaya konulmaktadır. Elde edilen bilgi yorumlanmaya, analiz edilmeye başlanmakta yani insan unsuru devreye girmektedir. Bilgelik (akıl) ise, bilgiyi kullanma, karar verme ve bilinenleri somut olarak uygulamaya geçirme aşamasıdır (Tecim, 2019: 4). Bireysel ve örgütsel alanda alınacak kararlarda önemli bir role sahip olan bilgi; ihtiyaçları vaktinde, ucuz maliyetli, doğru ve eksiksiz biçimde karşılayan özelliklere sahip olduğu sürece değerlidir. Bu durum Bensghir'in (1996) çalışmasında veri için buğday, enformasyon için ekme, kazanılmış bilgi (üst bilgi) için yemek ve bilgelik (akıl) için de diyet benzetmesi ile açıklanmıştır (Bensghir, 1996: 15). Bu çerçevede oluşan "Bilgi Hiyerarşisi" Şekil 1'de, veri, bilgi ve üst bilgi kavramlarının karşılaştırılması Tablo 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Bilgi Hiyerarşisi



Kaynak: Tecim, 2019: 5.

Tablo 1. Veri, Bilgi ve Üst Bilginin Karşılaştırılması

Veri	Bilgi	Üst Bilgi
Yorumsuz sembollerdir	Verilerin işlenmesidir	Düzenlenmiş bilgilerdir
Gözlem veya deney yolu ile elde edilir	Veriler sınıflandırılır	Bilgi belli kalıplara dönüştürülür
Kelime, rakam, sembollerle açıklanabilir	Bazı kriterler kullanılarak açıklanabilir.	Yorum yapılarak açıklanabilir
İşlemlere yapılan kayıtların tutulmasıyla mümkündür	Verilerin uygun sınıflandırılmasıyla mümkündür.	İnsan unsurunun yetenekleriyle mümkündür
Tespite dayalıdır	Teknolojiye dayalıdır	İnsana dayalıdır
Tek başına anlam ifade etmez	Verilerin anlamlı hale getirilmesidir	Bilginin akılda kalacak şekle getirilmesidir
Araştırma sonucunda elde edilir	Verilerin teknolojik değerlendirmesiyle elde edilir	Bilginin insan aklının yorumuyla elde edilir
Gerçeği ifade eden varlıklardır	Konu hakkında ne yapılacağı cevaplanır	Konu hakkında nasıl yapılacağı cevaplanır

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

Literatür taramasına göre bilgi yaratma ile ilgili temel kavramlar; bilgi türleri, bilgi paylaşımı ve aktarımıdır (Facione, 2016: 11). Bilgi kişisel, iç ve dış, pratik ve teorik, paylaşılan ve halka açık, sert ve yumuşak, ön plan ve arka plan olarak sınıflandırılabilir de bilginin açık bilgi (know-what) ve örtük (know-how) olarak sınıflandırılması en yaygın olanıdır (Mohajan, 2016: 6). Açık ve örtük bilgi türleri aşağıda açıklanmıştır.

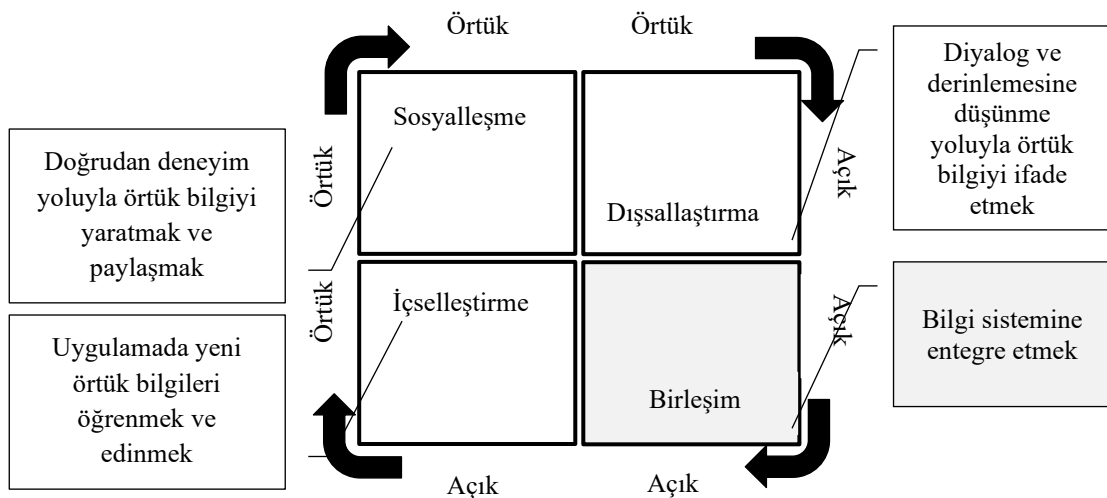
1.1.1.1. Açık Bilgi

Genellikle kelimelerle, cümlelerle anlatılabilen, kitaplar, belgeler, raporlar gibi yazılı biçimdeki sistematik bilgidir. Bireylerden bağımsız olarak zaman ve mekânda kolayca kodlanabilir, depolanabilir ve aktarılabilir veri ve enformasyonlardır (Choudhary & Sarikwal, 2017: 34). Kolayca yakalanır, aktarılır ve başkalarıyla zorlanmadan paylaşılabilir, bir veri tabanında veya bilgisayarda saklanabilir ve teknoloji ile yayılabilir (Mohajan, 2016: 6).

1.1.1.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi, bir kişinin kafasında bulunan, genellikle açıklaması veya aktarması zor olan, söylenmemiş bilgidir. Örtük bilgi, kolayca kodlanamayan ve bir kişiden diğerine aktarılması zor son derece kişisel bir bilgidir (Huie vd., 2020: 35-36). Örtük bilgi, yıllarca süren öğrenme ve kazanılan deneyimin bir sonucudur. Sahip olan kişinin deneyim ve bilgi birikimine dayanmaktadır. Somut değildir, başka bir kişi tarafından kullanılacak bir biçimde açıklığa kavuşturulması özel teknikler kullanılmadan imkânsızdır. Örtük bilgi ancak başkaları tarafından anlaşılacak kelimelere, sayılara veya resimlere dönüştürülebilirse aktarılması mümkün olmaktadır (Chergui vd., 2020: 818).

Şekil 2. SECI (SDBİ) Modeli (Bilgi Oluşturma Sarmalı)



Kaynak: Nonaka & Toyama, 2003'den akt. Stephen vd., 2018: 4.

İnsanlar arasındaki aktarımı yavaş, maliyetli ve belirsiz olması örtük bilgiyi taklit edilemez yapmaktadır (López-Cabarcos vd., 2020: 1037-1038). Örgütsel bilgiyi örtük ve açık bilgi şeklinde sınıflandıran, açıklayan ilk araştırmacı Polanyi (1958)'dir. Nonaka (1994) gibi akademisyenler, örgüt içinde bilgi yaratma ve paylaşımını inceleyen Şekil 2'deki SECI modelini önermişlerdir (Stephen vd., 2018: 3). Nonaka ve Takeushi (1997: 83)'ye göre bilgi üretme ve dönüştürme sürecinin dört aşaması; sosyalleşme, dışsallaştırma, birleşim ve içselleştirme'dir (Maravilhas & Martins, 2019: 355). Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

Sosyalleşme: Örtük bilgiyi gözlem, taklit, uygulama ve sosyal etkileşimler yoluyla paylaşma sürecidir (Idrus & Ali, 2019: 2). Yüz yüze toplantılar, deneyim paylaşımı, telekonferanslar ve beyin fırtınası yoluyla örtük bilgi paylaşımını içeren bir süreçtir. Bazıları yapılandırılmış toplantılar ve çıraklık yoluyla bazıları danışmanların tavsiyelerde bulunması, akranların önerilerde bulunması yoluyla gerçekleşmektedir (Chatterjee vd., 2018). Bireysel düzeyde bilgi içerdiği için bilgi paylaşımı her zaman bir bireyden diğerine gerçekleşmektedir. Sosyalleşme sürecindeki örtük bilgi paylaşımında, zihinsel modeller veya teknik yetkinlikler (deneyimler) paylaşılmaktadır (Maravilhas & Martins, 2019: 355). Örgüt üyeleri, müşteriler ve tedarikçilerle sürdürülen ilişkilerden de örtük bilgi elde edilmektedir (Stephen vd., 2018: 3).

Dışsallaştırma: Dışsallaştırma, örgüt üyeleri arasında örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme sürecidir. Bu süreçte örtük bilginin, diğer üyeler tarafından erişilebilirliğini artırmak hedeflenmektedir. Nonaka ve Toyama (2003)'ya göre, diyalogun örtük bilgi sahipleri tarafından kullanılması, örtük bilgilerin açık biçimde ifade edilmesinde uygun bir araçtır (Stephen vd., 2018: 3). Örtük bilginin açık kavramlarla belirtildiği dışsallaştırma süreci (Idrus & Ali, 2019: 2) örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini içermektedir. Resim ve yazılı belgelerin sunulması, yayınlanması gibi faaliyetler bu tür etkileşimi desteklemektedir. Örtük bilgi açık hale getirildiğinde, bilgi başkaları tarafından paylaşılarak yeni bilginin temeli haline gelmektedir (Chatterjee vd., 2018). Örtük bilgi metaforlar, analogiler, kavramlar, hipotezler ve/ veya modeller kullanılarak diyalog ve kolektif düşünme yoluyla açık hale gelmektedir. Kitaplar, raporlar ve dergi makaleleri, dışsallaştırma yoluyla açık bilgi örnekleridir. Tümdengelim ve tümevarımı birleştirmektedir (Maravilhas & Martins, 2019: 355).

Birleşim: Kavramları bir bilgi sistemine entegre etme sürecidir (Idrus & Ali, 2019: 2). Bu süreç, farklı türlerdeki açık bilgi ve paylaşımı birleştirmeyi içermektedir. Açık

bilgiler organizasyonun içinden veya dışından toplanarak yeni bilgileri oluşturmak için birleştirilmekte, düzenlenmekte ve daha sonra da örgütün üyeleri arasında yayılmaktadır (Chatterjee vd., 2018). Birleştirme, kuruluşun içinden ve dışından açık bilgi toplama ve bunları kuruluşun amacına uygun şekilde işleme sürecidir. Fernhaber, vd. (2009)'ne göre, kuruluşlar bilgi paylaşımı ve aktarımında diğer kuruluşlarla ittifak ortaklığı ve ağ oluşturma yolunu kullanmaktadır. Araştırmacılar, bir örgütün bilgi paylaşımından fayda elde edebilmesi için yeni bilgileri özümseyip geliştirebilme derecesini yani hazmetme kapasitesini artırmalıdır. Zahra ve George (2002)'a göre hazmetme kapasitesini artırmanın yolu, öğrenmeye ve bilgi depolamaya yardımcı olan bilişim teknolojisidir (Stephen vd., 2018: 4). Farklı açık bilgi kümelerinin birleştirilmesi, yeni sistemik bilgileri yaratacaktır. Bilgisayar veri tabanları, açık bilgileri kategorize etmeye yardımcı olacak, yeni bilgiler elde edilmesini sağlayacaktır (Maravilhas & Martins, 2019: 355).

İçselleştirme: Bu süreçte açık bilgi örtük bilgiye dönüştürülmekte (Idrus & Ali, 2019: 2), birey mevcut bilgisine açık bilgiyi ilave ederek özümsemekte, yaparak öğrenmekte ve operasyonel bilgi yaratılmaktadır. Sürekli bireysel ve toplu yansıma ile bağlantıları görme yeteneği bu sürece katkı sağlamaktadır (Chatterjee vd., 2018). Her bireyin zihinsel modelleri veya teknik bilgi birikimini kendi bilgi tabanında içselleştirmesi, bu deneyimleri değerli varlıklar haline getirmektedir (Maravilhas & Martins, 2019: 355). Nonaka ve Toyama (2003)'ya göre, bireyin açık bilgiye uyum sağlaması, bu bilgiyle birlikte olması kişinin katılımı yoluyla gerçekleşmektedir. Bireyin, açık bilgiyi yenilikçi yollarla örgütsel görevlere uyarlaması, açık bilginin bireysel bir varlık haline gelen örtük bilgiye dönüşmesini sağlamaktadır. SECI Bilgi Süreci Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. SECI Bilgi Süreci

Aşama	Açıklama	Araç
Sosyalleşme (örtük bilgiden örtük bilgiye)	Doğrudan sosyal etkileşimler yoluyla örtük bilgiyi paylaşma ve yaratma sürecidir.	Deneyim
Dışsallaştırma (örtük bilgiden açık bilgiye)	Erişebilme yoluyla örtük bilgiyi ifade etmektir.	Diyalog
Birleştirme (açık bilgiden açık bilgiye)	Açık bilgi ve enformasyonun toplanması, paylaşılması ve yayılmasının entegre edilmesi sürecidir.	Ağ oluşturma ve bilişim teknolojisi
İçselleştirme (açık bilgiden örtük bilgiye)	Uygulama ile açık bilginin bireyde yeni örtük bilgiye dönüşmesidir.	Yaparak öğrenme

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

Bilginin içselleştirilmesi, yeni bilgi yaratmak için mevcut açık bilgiyle deney ve uygulamaya sürekli bir bağlılık sürecini gerektirmektedir. Fakat bazen bireyin bilgiyi

emme kapasitesini ve öğrenme deneyimini artırmak için yeni bilgi bireyin eski bilgisini bozabilmektedir (Stephen vd., 2018).

Gelecekte de bilgiyi üretebilen erişebilen, kullanabilen ve yönetebilen örgütler, pazardaki farklı çözümleri ve başarılarıyla rekabet avantajı elde etmeye devam edecektir. Bilişim teknolojileri, bilgi üretimi ve kullanımını sürecine aracılık edecektir (Özdemir ve Acar, 2020: 71). Bilginin yaratılması, paylaşılması ve yayılmasındaki aşamalar yukarıda açıklanmıştır. Bilgi sürecinde ağların ve bilişim teknolojisinin yeri ve önemi gösterilmiştir.

1.1.2. İletişim

İletişim, iletişim olarak tanımlanan haliyle, bilginin telefon, telgraf, vb. araçlardan faydalanarak başkalarına aktarılmasıdır. İletişim, telekomünikasyon olarak tanımlanan haliyle ise, bilginin elektromanyetik sistemlerle başkalarına iletilmesidir (TDK, 2020). İletişim bir yöntemdir. İletişim sayesinde bilgiler paylaşılmakta, faaliyetler daha kolay planlanmakta ve daha etkin kararlar verilebilmektedir (Danayiyen vd., 2017: 36). İletişim genel anlamda uzak mesafeler arasındaki elektronik haberleşme ile bilginin aktarılmasıdır (Karagöz, 2019: 271). İletişimdeki teknolojik gelişmeler hızlı bir biçimde gelişme göstermiştir. Matbaanın icadı ile başlayan iletişim günümüzde bilgisayar ağları ve internet aracılığıyla haberleşmeyi mümkün kılmıştır. Görsel, işitsel ve yazılı iletişim teknolojileri, bilişim teknolojileri desteğinde, küresel bir güç haline dönüşmüş ve bilgisayar merkezli bir duruma gelmiştir (Hoşgörmez, 2016: 74).

1.2. TEKNOLOJİ

Teknoloji kısaca sanayideki insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretimi kolaylaştıran araç, gereç ve aletlerin kullanımı hakkındaki bilgilerin uygulanmasıdır (TDK, 2020). Teknoloji, teknik iş yapma sanatı anlamına gelmektedir. Yunanca “technicos” ve “logia” sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır (İSO Teknoloji Yönetimi Kılavuzu, 2012). Teknoloji kavramı, insan ihtiyaçlarının karşılanmasında, bilgilerin ürünlere monte edilmesi veya uygulanmasıdır. Teknoloji, bilginin sistemli olarak uygulanması, araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bilgilerin faaliyete geçirilmesidir. Teknolojilerde bilgi unsurları teknolojilerin hâkim unsurlarıdır. Teknolojik bilgi, know why, know how, icat, inovasyon, patent, bilişim teknolojileri gibi kavramlar teknoloji kapsamında incelenmektedir (Akarçay, 2019: 3236).

Günlük yaşamda teknoloji denildiğinde, elektronik alet veya transistör olarak algılanmakta, maddî veya somut bir araç ile özdeşleştirilmektedir. Fakat teknoloji, fiziksel unsurların arkasındaki, faydalı ve yeni ürünlerin üretiminde kullanılan bilgi bütünlüğü olarak anlaşılmalıdır. Bilgi bütünlüğünün çıktıları somut (ürün) ve soyut (yazılım) olabilmektedir. Dinamik özellikteki teknolojinin gelişmesi, ihtiyaçların değişmesi ve bilgi birikimindeki artışa bağlıdır (İSO Teknoloji Yönetimi Kılavuzu, 2012). Günümüzde modern dünyanın ön saflarında yer alan teknoloji, bireylerin ve örgütlerin küresel boyutta bağlantı kurmasına imkân sağlamaktadır. Teknolojik gelişmeler, ulusal ve uluslararası rekabet sistemini değiştirmektedir. Rekabet sistemi içinde yer alan firmalar, fırsatları yakalamada bilişim teknolojilerini kullanmaktadır (Özdemir ve Acar, 2020: 66).

1.3. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN TANIMI

Bensghir (1996: 14)'e göre BT yüksek kapasiteye sahip, yeniden programlanabilen, otomatik ve otonom işlem yapabilme özelliğine sahip olan sistemlerdir (Türen vd., 2014: 425-426). BT yazılım ve donanımın incelenmesi, zihinde canlandırılması, yürütülmesi, iletmesi, yönetilmesidir. Günümüzde teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler, bilişim teknolojisi kavramını ortaya çıkarmıştır (Uzunboylu, 2017: 30). Bilgi ve iletişim teknolojisi (information and communication technology) kavramı, literatürde 'bilişim teknolojisi' (information technology) kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Bieser & Hilty, 2018: 3). Yerli literatürde bilgi teknolojisi ve bilişim teknolojisi kavramları da genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır (Esmeray, 2018: 296). Bilişim teknolojisi; bilgi iletişim sistemleri ve iletişim teknolojileri çerçevesinde incelendiğinde, literatürde bilişim teknolojileri olarak kullanıldığı görülmektedir (Özdemir, 2019: 31). Bilişim teknolojileri; bilginin elde edilmesi, işlenmesi, muhafaza edilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda bir yere iletilmesini sağlayan teknolojilerdir (Elibol, 2005: 157). Bilişim teknolojileri temel olarak programlar, bilgisayar ve telekomünikasyon için kullanılan genel bir terimdir (Pérez-López ve Alegre, 2012: 646). Bilişim teknolojileri; bilgisayar, internet, canlı yayın teknolojileri gibi çeşitli teknolojik araç ve kaynaklardan oluşmaktadır (UNESCO, 2020).

Bilişim teknolojileri; verilerin kaydedilmesi, saklanması, bilgilerin üretilmesi, transfer edilmesi gibi işlemlerin yapılmasına imkân sağlamaktadır (Bensghir, 1996). Bilişim teknolojilerinin temel işlevleri; mikro elektronik toplama depolama, işleme, bilgilerin yayılmasıdır (Longley & Shain, 1989: 262). Bilişim teknolojileri bilgisayar,

bilgisayar ağları, yazılım ve donanım sistemleri, televizyon, telefon, internet, kablolu ve/veya kablosuz iletişim ağları, cep telefonları ve diğer mobil iletişim araçlarını kapsamaktadır. Bu araçlar, zaman, mekân ve mesafe kavramlarını etkisizleştirerek bilgilerin bir ortamdan başka bir ortama aktarılmasını sağlamaktadır. Her türlü verinin toplanması, işlenmesi, sınıflandırılması, depolanması ve internet ağı vasıtasıyla diğer yerlere aktarılmasında kullanılan araç, gereç, yöntem ve teknikler de bilişim teknolojilerinin kapsamındadır (Güven, 2016: 202). Bilgiyi elde edebilen ve yönetme yeteneğine sahip firmalar başarılı olabilmektedir. Bilişim teknolojileri, bilginin etkin yönetilmesinde kullanılan en temel araçtır (Şahin, 2014: 44).

1.4. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Müşteriler beklentilerini değiştirmekte, her şeyin daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz olmasını istemektedirler. Bilişim teknolojisi hızlı biçimde değişmekte ve firmalar iç yeteneklerini geliştirmek, işi yeniden icat etmek, müşteri değerini en üst düzeye çıkarmak ve maliyetlerini düşürmek için bilişim teknolojisini kullanmaya zorlanmaktadır. BT, firmalardaki faaliyetleri kalite, zaman ve maliyet konularında değiştirebilecek bir durum kazanmaktadır. BT, firmanın kazanım ve performansını arttırdığından, maliyetleri azalttığından önemlidir (Chae vd., 2014: 307). Bilişim teknolojisi firma yöneticilerinin değişimle baş etmek için kullandığı araçlardan birisi haline gelmiştir. Firmaların rekabet avantajı elde edebilmesi, bilişim teknolojisinin yönetim süreçlerinde kullanılmasına bağlı hale gelmiştir. BT; üretim, pazarlama, satış ve müşterilerle ilişki gibi farklı süreçlerde önemli etkiye sahiptir (Elibol, 2005: 155-159). BT, yüksek bilgi işleme, saklama ve taşıma yeteneğine sahiptir. Bu sayede firmalara hem maddi hem de maddi olmayan faydalar sağlamaktadır. Maddi faydalar için; etkinlik, verimlilik ve kârlılık, maddi olmayan faydaları için müşteri memnuniyeti gösterilmektedir (Demiral, 2016: 10). BT sayesinde firmalar, yer ve zaman sınırlaması yaşamamakta, yönetimin karar verme maliyetlerini düşürmekte, rakiplerinden daha hızlı karar verebilmekte, reaksiyon gösterebilmektedir. BT firmada çalışanların yönlendirilmesini, performans ölçümünü, süreçlerin iyileştirilmesini sağlayabilmektedir (Türen vd., 2014: 426). Bilişim teknolojilerinin firmalara çeşitli yönlerden sağlayacağı faydaların başlıcaları aşağıda belirtilmektedir (Ömürbek ve Altın, 2008: 110-111; Dulkadir, 2019: 72):

- * Yöneticilerin karar verme süreçlerine yardımcı olmakta,
- * Maliyetleri düşürmekte,
- * Bilgiye dayalı ürün geliştirilmesine olanak sağlamakta,

- * Bilginin düzenli akmasını sağlamakta,
- * Çeviklik sağlamakta,
- * Esneklik kazandırmakta,
- * İşletmelerin Ar-Ge ve inovasyon çabalarına destek olmakta,
- * Pazardaki yeni fırsatların fark edilmesine, yararlanılmasına ve rekabet gücünün gelişmesine katkı sağlamakta,
- * Kalite ve operasyonel verimlilik artışı sağlamakta,
- * Bilgi yönetim sisteminin kurulmasına yardımcı olmaktadır.

Bu durum, firmaları bilişim teknolojisine yatırım yapmaya gerekli ve zorunlu kılmaktadır. Rekabetin giderek arttığı bir ortamda BT firma faaliyetlerine uygulandığında faydalar sağlayacaktır. Bu faydalardan bazıları; firmalardaki maliyetlerin azalması, müşterilere hizmet kalitesinin ve operasyonel verimliliğin artması, yeni ürün geliştirilmesi, pazardaki yeni fırsatların tespit edilmesi, rekabet avantajının artırılmasıdır (Güleş vd., 2003: 62-63).

1.5. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN UNSURLARI

Bilişim teknolojisinin doğmasında bilgisayar teknolojisi ve bilgi önemli unsurlardır. Bilgisayarların kullanılmasıyla bilginin sistemli olarak toplanması, işlenmesi, kullanımı, transfer edilmesi ve saklanması hızlanmakta ve kolay hale gelmektedir. Bilgi yoğunluğu ve rekabet halindeki firmalar, bilgisayar ve getirdiği teknolojideki gelişmeleri takip ederek, örgüt yapılarını bu gelişmelere göre düzenleyerek, rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadırlar. Günümüzde artık bilgisayarların boyutunun küçülmesi, maliyetlerinin düşmesi, teknolojinin hızlı biçimde ilerlemesi ile yaygın hale gelmiştir. Bilişim teknolojileri bilgisayar teknolojisinin yanında iletişim, donanım, yazılım teknolojilerinden de yararlanmaktadır. İşletmelerin stratejik hedeflerindeki değişim, bilişim teknolojilerindeki değişikliği zorunlu hale getirmektedir. Aksi takdirde işletme hedeflerine ulaşamayacaktır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler üç ana başlık halinde kabul edilmektedir; donanım (hardware), yazılım (software) ve iletişim (telecommunication) sahasındaki gelişmelerdir (Acar, 2006: 52). Bilişim teknolojisinin unsurları donanım, yazılım ve iletişim başlıkları altında aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1. Donanım

Bilgisayar donanımları genel olarak iki kategoride incelenmektedir. Bunlar; iç donanım birimi ve dış donanım birimidir. İç donanım (dâhili donanım), bilgisayar

kasasının içinde bulunan donanımlardır. Mesela; anakart, ekran kartı vb. Dış donanım (harici donanım), kasanın dışında yer alan donanımlardır. Örneğin; klavye, fare vb. (Tecim, 2019: 63-80). Bilgisayarın elle tutulabilen fiziksel parçalarına “donanım” denilmektedir. Başka bir ifadeyle donanım, kasa (case) içinde bulunan ve bilgisayarın çalışmasını sağlayan tüm önemli parçalar bütünüdür. Bilgisayardaki kasa, parçaları birbirine bağlayan ve haberleşmeyi sağlayan bir ünedir. Kasa içindeki anakart (motherboard), kasa içi ve dışındaki parçaların birbiri ile bilgi aktarımını sağlamaktadır. Bilgisayarın temel donanımını, kasa dışında bulunan klavye, fare, hoparlör, ekran ve yazıcı oluşturmaktadır. Bu parçalar, bilgisayarı kullanmak için, gerekli en temel donanımlardır (Uzunboylu, 2017: 2). Geçmiş Çinlilerin geliştirdiği abaküse kadar dayanan bilgisayarın mekanik boyuttaki tarihi, bilgisayarın babası olarak kabul edilen Charles Babbage’in, 1822’de geliştirdiği mekanik hesap sistemindeki ilk gelişme ile başlamıştır. İlk elektronik bilgisayar ENIAC’tır (Electronic Numerical Integrator And Calculator). ABD’de askerî amaçlar için 1945 yılında geliştirilmiştir. IBM tarafından 1981’de geliştirilen kişisel bilgisayarlar ile süreç hızlanmış ve bilgisayarlar 1990’dan sonra dünyanın vazgeçemediği teknolojik araçlar haline gelmiştir (Becel, 2013: 62-63).

Bilgisayarların yapısındaki değişiklikler esas alınarak, gelişim süreci kuşaklara bölünmüştür. Bilgisayar gelişimi, her aşamada boyutları küçülürken performansı artmış, teknolojik yenilikler meydana gelmiştir. Bilgisayar gelişimi insan yaşamında büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Son derece hızlı ve beş önemli gelişme aşaması aşağıda açıklanmıştır (Ekiz vd., 2000; Wang & Lian, 2017: 107-108; Gül, 2020).

Birinci Aşama (1946-1958): Vakum tüplü bilgisayarlar. Vakum tüpleri bilgisayarlar da işlemci temel cihazdır ve çok büyüktür. Hacmi büyük olan vakum tüplü bilgisayarlar; aşırı enerji harcamakta ve çevreye aşırı ısı yaymaktadır. Ana bellekte makine diliyle yazılan programlar, manyetik teyp aracılığı ile muhafaza edilmektedir. Bilgisayar donanımındaki bu aşamasında, elektronik bileşenlerdeki ana belleğin hafif bir boru ile kullanılması temel özelliktir.

İkinci Aşama (1958-1964): Transistörlü Bilgisayarlar. Bilgisayarlar da, işlemci temel cihaz olarak tüp yerine transistör kullanılmıştır. Transistörlü bilgisayarlar da tabloların üzerine elle monte edilen transistörler az enerji harcamakta, çevreye az ısı yaymaktadır. Ana hafıza olarak çekirdek hafızayı kullanan transistör bilgisayarda; tambur ve disk harici hafıza olarak kullanılmaya başlandı.

Üçüncü Aşama (1964-1970): Küçük ölçekli entegre devre bilgisayarlar. Bilgisayarlarda, işlemci temel cihaz olarak entegre devreler kullanılmıştır. Yarı iletken teknolojisinin gelişimi, bilgisayar donanım teknolojisinin hızlı gelişimini teşvik ederken başarılı bir şekilde entegre devre oluşturmuştur. Küçük ve orta ölçekli entegre devreler bilgisayarın ana bileşenleri haline gelmiş, ana bellek de yavaş yavaş yarı iletken belleğe geçerek bilgisayarın bilgi işlem güc tüketimini büyük ölçüde azaltmış, maliyeti düşürmüştü ve bilgisayarın güvenilirliğini daha da artırmıştır. Manyetik disk vazgeçilmez bir yardımcı bellek haline gelmiş, program ve veriler ihtiyaç duyulduğu sürece saklanabilmiş, kullanım verimliliğini önemli ölçüde arttırmıştır. Bilgisayar ürün standardizasyonu ve modüler döneme girmiştir.

Dördüncü Aşama (1970-1990): Büyük ölçekli entegre devre bilgisayarlar. Bilgisayarlarda, işlemci temel cihaz olarak büyük ölçekli entegre devreler kullanılmıştır. Büyük ölçekli entegre devrelerin başarılı bir şekilde üretilmesi ve bilgisayar donanımı üretim sürecinde kullanılması, mikroişlemcilerin ve mikro bilgisayarların boyutunu daha da küçültmüş ve neslini iyileştirmiştir. Bilgisayarlarda, mikroişlemcilerle daha hızlı işlemler yapılmakta, az yer kaplayan, düşük enerji ile çalışan disk ve CD'ler kullanılabilmekteydi. Bilgisayarların daha esnek ve verimli özelliği giyilebilir bilgisayarlar, el bilgisayarları ve mobil cihazların ortaya çıkışı, elektronik bilgisayarların gelişimini desteklemiştir.

Beşinci Aşama: (1990-Günümüze kadar): Yapay Zekâ Bilgisayarlar. Fiziksel küçülme ve mobil hale getirilen bilgisayarlar arasındaki iletişim, ağ sistemleriyle sağlanabilmiştir. Yapay zekâ bilgisayarlar, öğrenme işlevinin simülasyonunu sağlayabilmektedir. Bilgi, öğrenme ve akıl yürütme içeren bir tür bilgisayardır. Doğal dili, sesi, metni, görüntüyü ve konuşmayı anlama becerisine sahiptir, makine doğrudan doğal dilde konuşabilir, bilgilerin toplanması, hafızası, geri getirilmesi ile karmaşık problemleri çözme konusunda sonuca varabilir. Yapay zekâ, kendini denetleyebilen zeki makinelerdir ve bilgisayar teknolojisinde yeni bir araştırma konusudur. Bu kuşaktaki bilgisayarlardan beklenen özelliklerden bazıları şunlardır (Gül, 2020):

- Büyük miktarlarda verilerin otomatik işlenmesi, analiz yapması ve öneri vermesi
- Üretkenliği arttırmak için pratik metotlar geliştirme
- Kalkınmada uluslararası dayanışmaya katkı
- Enerji ve kaynakta tasarruf

1.5.2. Yazılım

Yazılım kelimesinin Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğündeki karşılığı: “Bir bilgi işlem dizgesinin işleyişi ile ilgili bilgisayar izlencelerinin, yordamların, kuralların ve gerektiğinde belgelemenin tümü” olarak verilmiştir (TDK, 2020). Bilgisayarlara yüklenen programların tümüne birden yazılım denilmektedir. Yazılımlar, programcılar tarafından, program yazmak için üretilmiş olan, programlama dilleri kullanılarak yazılmaktadır. Programlama dillerine Pascal, C++ ve Java örnek olarak verilebilir (Uzunboylu, 2017: 22). Başka bir ifadeyle yazılım, donanım birimlerinin işlemleri yerine getirebilmesi ve birbirleriyle uyumlu çalışabilmesi için bilgisayar dilinde yazılmış kodların tümüne verilen bir isim olarak tanımlanmaktadır. İşletim sistemi, bir yazılımdır ve bilgisayar ilk açıldığında hafızaya yüklenen ve asli görevi diğer programların ve donanım birimlerinin çalışmasını sağlamaktadır. İşletim sistemleri kod yapısına göre ikiye ayrılmaktadır. İlki, sistem yapısına müdahaleye kapalı olan “kapalı kaynak kodlu işletim sistemleri” (Microsoft Windows, Mac OS X, IOS Mobil İşletim Sistemi) diğeri, kod yapısı her türlü müdahaleye ve geliştirilmeye açık olan “açık kaynak kodlu işletim sistemleri”dir (Linux İşletim Sistemleri, Android İşletim Sistemi) (Özgür, 2019: 85-89).

Firmalar değişiklik ihtiyacı oluştuğunda bu değişikliği, donanım teknolojisinde değil, yazılımda yapmaktadırlar. Yazılımlarda insan kaynağı unsuru önemli bir faktördür. Tecrübeler, bilgi birikimi, yeni ürünün tasarlanmasında kullanılan mühendislik metotları ve diğer unsurlar donanımdan farklılık oluşturmaktadır (Dulkadir, 2015: 12). Firmalar faaliyetlerini yazılım sistemleri ile yönetmektedirler. Yazılım ihtiyaçları da firma organizasyonu içindeki bilişim sistem departmanlarından ya da yazılım şirketlerinden sağlanmaktadır (Gencer ve Kayacan, 2017: 335). Firmalar rekabet avantajı sağlamak üzere yazılım programlarını kendi kuruluşlarına kazandırması gerekmektedir (Özdemir ve Dulkadir, 2017: 9).

1.5.3. İletişim

Günümüz teknolojisinde iletişim; telefon hatları üzerinden ses verilerinin değil, bilgisayarlar vasıtası ile dijital verilerin gönderilmesini ifade etmektedir (Karagöz, 2019: 271). Bilgisayarların birbiri ile bağlantısı, farklı iletişim yollarıyla yapılabilmektedir (Hoşgörmez, 2016: 74-90). Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere paralel çıkan bazı iletişim teknolojisi ürünleri; internet, RFID, IBEACON, BLUETOOTH teknolojisi CLOUD COMPUTING (Bulut iletişim teknolojisi), çevirim içi toplantılar (web

konferans yazılımları), WEB 2.0 şeklindedir (Karagöz, 2019: 273-286). İletişim teknolojisi, birbirinden uzakta bulunan bilgisayarların birbirleriyle haberleşmesini ve birinden diğerine bilgi aktarımını olanaklı hale getirmiştir. Küresel rekabet ortamında tüm firmaların ve çalışanların iletişim teknolojilerinden faydalanmaları, kullanmaları zorunlu olmuştur. Firmaların küresel pazardaki iş bağlantıları erişimi, iletişim teknolojisi ile mümkün hale gelmiştir. Bunun sebebi, iletişim teknolojilerinin, bilgilere her an ve her yerden hızlı şekilde, verimli, kârlı erişim sağlamasıdır (Hoşgörmez, 2016: 74-90). İşletmeler iletişim teknolojilerini yoğun şekilde kullanarak; mağaza reklamcılığı, takip ve kontrol, dosya transferi, bilgi alışverişi, büyük veri depolanması, çevirim içi video konferans vb. imkânlardan faydalanmakta, müşterilere daha iyi hizmet, çalışan personelin iş birliği ve iletişimini sağlamaktadır (Karagöz, 2019: 273-286).

1.6. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN GELİŞİMİ VE ENDÜSTRİDEKİ KONUMU

Firmaların bilgisayar ve iletişim teknolojisine yaptığı toplam yatırım şeklinde ifade edilen (Güleş vd., 2003: 64) ve bilgisayar teknolojileri olarak da isimlendirilen bilişim teknolojisinin temelinde bilgisayarlar vardır (Güven, 2016: 202). Bilgisayar, girilen veriyi işleyerek kullanılabilir çıktı üreten makineye verilen addır. Sürekli yinelenen çok sayıda işlemin daha çabuk ve doğru yapılmasına olanak tanımaktadır. Bilgisayar teknolojisi son derece entegre bir disiplin olup, kademeli olarak akıllı donanım ve Nesnelerin İnterneti (IoT) gelişimine doğru ilerlemektedir. Bilgisayar teknolojisinin gelişimi temel olarak şu özellikleri sunmaktadır (Wang & Lian, 2017: 109-110): *Bilgisayar teknolojisinin akıllı gelişimi*; bilgisayar, bazı insanların zekasını simüle edebilmekte, belli bir analiz ve öğrenme yeteneği ile bazı yargılarda bulunabilmekte ve akıl yürütebilmektedir. *Ağ*; ağ, bilgisayar geliştirmede önemli bir eğilimdir. Ağ kurmanın amacı kaynakları paylaşmaktır. *Veri işleme ve yüksek hızda sayısal hesaplama*; yüksek hızlı işlem, özellikle büyük veriler olmak üzere verilerin hesaplanmasını ve işlenmesini mümkün kılmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi sayesinde internet çağında etkili veri işleme ve hızlı işlem mümkün olmaktadır. *Süreç tespiti ve kontrolü*; bilgisayar teknolojisinin kullanımı, üretim sürecini ve iş yönetimini, üretim otomasyonunu, tam kontrolü ve güvenliği etkin bir şekilde kontrol edebilmektedir. *Sosyal etki*; bilgisayar teknolojisinin ortaya çıkışı, özellikle bilgisayar ağı, modern yaşam biçimini büyük ölçüde değiştirmiş, insan iletişimi son derece rahatlamış, bilginin aktarımı son derece hızlı hale gelmiş, insanlık

yeni bir tür sosyal ilişki kurmuştur. Bilgisayar tabanlı bilişim sistemlerindeki yıllar içinde önemli ölçüde genişleyen iş uygulamalarının rolleri Şekil 3’de gösterilmiştir.

Şekil 3. Bilgisayar Tabanlı Bilişim Sisteminin İşletme ve Yönetimdeki Kullanımı

Veri İşleme (1950’ler-1960’lar) <ul style="list-style-type: none">▪ Elektronik Veri İşleme Sistemleri Ticari işlemleri işleme, kayıt tutma, geleneksel muhasebe uygulamaları
Yönetim Raporlama (1960’lar-1970’ler) <ul style="list-style-type: none">▪ Yönetim Bilişim Sistemleri Karar almayı desteklemek için önceden belirlenmiş bilgilerin yönetim raporları
Karar Desteği (1970’ler-1980’ler) <ul style="list-style-type: none">▪ Karar Destek Sistemleri Yönetimsel karar verme sürecine özel interaktif desteği
Stratejik ve Son Kullanıcı Desteği (1980’ler-1990’lar) <ul style="list-style-type: none">▪ Nihai Kullanıcı Bilgisayar Sistemleri: Nihai kullanıcı verimliliğini ve çalışma grubu iş birliği için doğrudan bilgisayar kullanım desteği▪ Yönetici Bilişim Sistemleri: Üst yönetim için kritik bilgiler▪ Uzman Sistemler: Nihai kullanıcı için bilgi temelli uzmanlık desteği▪ Stratejik Bilişim Sistemleri: Rekabet avantajı sağlamak için stratejik ürünler ve hizmetler
Elektronik İş ve Ticaret (1990’lar-2000’ler) <ul style="list-style-type: none">▪ İnternet tabanlı e-iş ve e-ticaret sistemleri Web tabanlı işletmeler ve intranet, ekstranet ve diğer ağlar üzerinden küresel e-iş operasyonları ve e-ticaret,
Kurumsal Kaynak Planlaması ve İş Anlayışı (2000-2010’lar) <ul style="list-style-type: none">▪ Kurum çapında ortak ara-yüz uygulamalarının veri madenciliği ve veri görselleştirme, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi

Kaynak: O’Brien & Marakas, 2011: 10.

Bilgisayarların ve bilişim teknolojilerinin ticari hayatta etkili bir şekilde kullanılmaya başlaması 1950’li yıllarda gerçekleşmiştir. Bilişim teknolojilerinin gelişimi üç aşamalı olmuştur. Bunlar; 1960 ile 1980 yılları arasında bilgi işlem dönemi; 1970’lerin sonu ile 1980’lerin başındaki mikro dönemi; 1980’lerin başından günümüzdeki ağ dönemidir.

Bilgi işlem dönemi, temel unsurun bilgisayarlara bağlı donanım ve yazılım sistemlerinin olduğu bir dönemdir. Bu dönemde firmalar, sistemlerin muhasebe ve fabrika faaliyetlerinin otomasyonundan faydalanmışlardır. Verimli çalışabilmeyi sağlamak için bilgisayar kullanımındaki temel uygulama otomasyon olmuştur (Şahin vd., 2009: 557).

Mikro dönem, bilgisayarların profesyonellere yardımcı olması amacıyla kullanıldığı bir dönemdir. Mikro bilgisayarlarla gelişen ve ilk elektronik çipin (1971)

bulunduğu bu dönemde, bireysel bilgisayar kullanıcıları ve diğer kademe kullanıcıları bilişim teknolojileri kullanımında etkindir (Ağ, 2018: 7).

Ağ dönemi, bilgisayarlar arasında elektronik bağlantı teknolojileri sayesinde oluşan ağların, kurulup yaygınlaştığı bir dönemdir. Firmalardaki tüm kademelerde, çalışanların hızlı iletişimleri, veri tabanlarına ulaşabilme, müşterilerle bilgi alışverişi, içsel ve dışsal ağ bağlantıları sağlamışlardır. Bu dönemde kartlı bankacılık işlemleri, internet bankacılığı, POS (Point of Sale) cihazları ile mobil ödeme imkanlarının müşterilere sunulması gibi, pek çok gelişme yaşanmıştır (Sözbilir, 2013: 12).

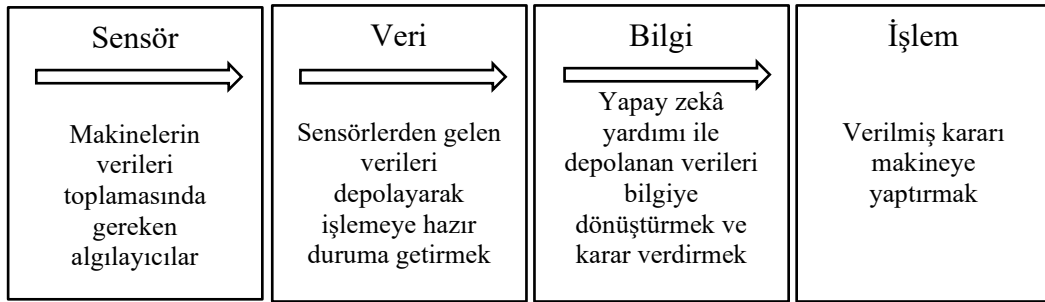
Bugüne kadar dört endüstri devrimi gerçekleşmiştir. 18. yüzyılın sonlarında üretimin artırılması için fabrikalarda buhar gücüyle çalışan makinelerin kullanımıyla birinci endüstri devrimi, 19. yüzyılın ikinci yarısında elektrik enerjisinden faydalanılarak seri üretime geçilmesiyle ikinci endüstri devrimi, 1970'lerin başından itibaren ise elektronik ve bilişim teknolojisi ile endüstride otomasyonun yaygınlaşmasıyla üçüncü endüstri devrimi ortaya çıkmıştır (TÜSİAD, 2016; Kablan, 2018: 1562-1563). Hızlı endüstriyel teknolojik ilerlemeler; bilişim teknolojileri, mobil iletişim ve e-ticaret sistemlerinin kullanımındaki artışın sonucunda gerçekleşmiştir. Üretim otomasyonlarını programlama sistemleri geliştirmiş, bilişim teknolojilerini daha yüksek bir seviyeye ulaştırmıştır (Taşbaş Ustaoglu ve Mayatürk Akyol, 2018: 445).

Gerçekleşen üç endüstri devriminde verimliliği artırmak hedef olmuştur. Müşteriler, 1960'larda firmaların ürettiği ürünü satın alırken, 2000'lerde talep ve beklentilerini değiştirmiştir (Yıldız, 2018: 547). Ekonomik sahada meydana gelen değişimlerin kaynağı; veri artışı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin birlikte kullanımından kaynaklanmıştır. Dijitalleşme firmalardaki iş modellerini farklılaştırmıştır. Ticari ve ekonomik faaliyetlerin küresel boyutta birbirine bağlılığı yeni bir teknolojik dönemin başlangıcı olmuştur (Taşbaş Ustaoglu ve Mayatürk Akyol, 2018: 445). Böylece internet aracılığıyla nesnelerin iletişim içinde olduğu dördüncü endüstri devrimi (Endüstri 4.0) başlamıştır.

2011'de Hannover Fuarı etkinliğinde Almanlar tarafından tanıtılan Endüstri 4.0, endüstri ortamındaki rekabet avantajının elde tutulmasında gereklilik haline gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki sürekli gelişme, üretim firmalarının ihtiyaçlarının giderilmesinde büyük potansiyel sunmuştur. Endüstri 4.0 döneminde daha çok bilgisayarlaşma, daha fazla yazılımın üretimde yer alması beklenmektedir (Yıldız, 2018:

547-548). Simülasyon, nesnelerin interneti, otonom robotlar, bulut bilişim, büyük veri, siber güvenlik, artırılmış gerçeklik ve eklemeli imalat yeni sanayi devrimi (Endüstri 4.0) kapsamında yer almaktadır (TÜBİTAK, 2017). Schuh vd. (2014: 1); üretim birimlerinin kombine biçimde çalışmasını Endüstri 4.0 olarak görmektedir. İlave olarak; dijital veriler, yazılım ve bilişim teknolojilerinin birbiri ile entegre olacak biçimde çalışmasını öngörmektedir. *Sensör, veri, bilgi ve işlem* Endüstri 4.0'ün en önemli dört unsurudur (Şener ve Elevli, 2017: 26). Endüstri 4.0'ün dört unsuru süreç şeklinde Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4. Endüstri 4.0 Süreci



Kaynak: Şener ve Elevli, 2017: 27.

Sonuç olarak, endüstride yaşanan teknolojik gelişmeler endüstriyel devrimlerin gerçekleşmesine sebep olmuş, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçerken yaşanan dönüşümde, bilişim teknolojileri önemli bir role sahip olmuştur (Taşbaş Ustaoglu ve Mayatürk Akyol, 2018: 445).

Dördüncü endüstri devrimi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin endüstriye uygulanmasıyla karakterize edilmektedir. Üçüncü endüstri devriminin gelişmelerini temel almaktadır. Fabrikalarda bilgisayar teknolojisi ile desteklenen ve internet ağı ile genişletilen üretim çıktılarının, dijital ortamda bir benzeri veya ikizi mevcuttur. Siber-fiziksel üretim sistemleri olarak ifade edilen bu durum, akıllı fabrikalara yol açmaktadır (Desouttertools, 2020). Tarihte yaşanan dört endüstri devrimi aşağıda Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Endüstri Devrimleri

	Endüstri 1.0	Endüstri 2.0	Endüstri 3.0	Endüstri 4.0
Başlangıç Tarihi	1784	1870	1969	2011
İsimleri	Mekanizasyon	Seri üretim	Bilgisayarlaştırma otomasyonu	Robotizasyon (Siber-Fizik Tabanlı Sistemler)
Üretim Tarzı	Buhar makinesi ve mekanik üretim	Elektrik ve iş bölümü	Elektronik ve bilişim teknolojisi	Bilişim teknolojileri
Üretim Yapısı	Endüstriyel şehirler	Endüstri bölgesi	Küresel üretim ağları	Küresel değer zincirleri

Kaynak: Imran & Kantola 2019: 120'dan faydalanılmıştır.

1.7. BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN ÖRGÜTSEL UYGULAMALARI

Küresel rekabet ortamındaki işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi; kaynaklarını verimli kullanmasına, bilgiyi paylaşabilen bir örgütlenme yapısı oluşturmaya, doğru planlama yapabilmesine ve doğru bilgiler ışığında doğru kararlar vermesine bağlıdır. Firmaların bunları yapabilmesi için de bilgi toplama, yorumlama ve süratle eyleme geçirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu yeteneğe sahip olmasındaki en önemli araç ise bilişim teknolojisidir. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, yeni iş yapma yaklaşımları ve uygulamaları ortaya çıkartmakta, örgütlerin rekabet avantajını kazanmasında önemli rol oynamaktadır.

BT'nin alt teknolojileri olarak kabul edilen ve her işletme için farklı seviyede bir öneme sahip BT'nin işletmelerde yaygın biçimde kullanıldığı alanlar; internet, intranet, extranet, işlevsel bilişim sistemleri, ofis otomasyon sistemleri, karar destek sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, yapay zekâ ve uzman sistemler, elektronik veri değişim sistemleri, kurumsal kaynak planlaması ve bilgi sistemleridir (Bay vd., 2017: 977; Özdemir ve Dulkadir, 2017: 2). Ayrıca TÜSİAD Bilgi Toplumu Forumu (BTF), firmaların BT'den faydalanma düzeylerini tespit etmek amacıyla, Bilişim Teknolojilerinden Faydalanma Skoru (BTFS) ölçüm sistemini geliştirmiştir. Çalışanlar, internet altyapısı, e-devlet, sosyal medya, bilgi paylaşımı, e-ticaret şeklinde belirlenen altı ölçüt sayesinde, BT'den yararlanma hususunda firmaların ilerleme durumu tespit edilmektedir (TÜSİAD, 2019: 7). Belirlenen bu altı ölçütten üçü olan e-devlet, sosyal medya, e-ticaret çalışma kapsamında yukarıda belirtilen maddelere ilave edilmiş (internet altyapısı internet başlığında incelenmiş) ve bu kapsamda örgütlerde kullanılan başlıca uygulamalar aşağıda açıklanmıştır.

1.7.1. İnternet

İnternet, bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkarak çok kısa bir sürede bilim, ekonomi, endüstri gibi hayatın her alanında yer almıştır (Duyckers, 2020: 1; Özdemir ve Acar, 2020: 70). Uluslararası ağların en önemlisi olarak kabul edilen internet, International Networks (Uluslararası Ağ) kelimesinin birleşimidir. Sürekli gelişen evrensel bir ağ olan internet, dünya çapında kullanılan tüm bilgisayarları ve iletişim ağlarını birbirine bağlamaktadır. İnternet sayesinde bilgiye ulaşmak kolaylaşmakta, bireyler dünyanın herhangi bir yerinde bilgi transferi

yapabilmekte ve bilgileri bilgisayara depolayabilmektedir (Karagöz, 2019: 273). İnternet, ticaret hayatındaki ucuz, hızlı, güvenilir bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İnternet, kişi ve işletmelere pratik ve ekonomik haberleşme imkânı vermektedir (Solmaz vd., 2013: 24) İnternet teknolojisi iletişim teknolojilerinin bir koleksiyonudur, bilgi kaydetme ve depolama gibi tüm iletişim tekniklerini kullanır, medya fonksiyonlarını yerine getirir, ticari fırsatlar yaratır ve interaktif iletişim sağlamaktadır (Aziz, 2016).

İnternet, dört bilgisayarı kapsayan ve 1969 yılında başlatılan ARPA-NET projesine dayanmaktadır. 1974 yılında TCP/IP iletişim protokolü projenin internete dönüşmesinde önemli bir gelişme olmuş ve internet; verilerin depolanması ve transferinde bir iletişim teknolojisi olarak kullanılmıştır (Çelik, 2017: 8). İngiliz bilgisayar bilimcisi ve eski CERN çalışanı Tim Berners-Lee 1989 yılında CERN iletişim sistemi hakkında bir çalışma başlatmıştır. 1990 yılında Belçikalı bilgisayar bilimcisi Robert Cailliau ile birlikte World Wide Web olarak ilk web hizmeti tasarlanmıştır (Choudhury, 2014: 8096). World Wide Web (WWW), internet üzerinden erişilebilen, birbiriyle bağlantılı metin belgeleri ve “Tekdüzen Kaynak Konum Belirleyicileri” tarafından tanımlanan diğer web kaynakları ile birbirine bağlanan bir bilişim sistemidir (Duyckers, 2020). Web, günümüzde firmaların verimliliklerini artırmalarına, müşterilerine yeni ürünler ve hizmetler sunmalarına, tüketicilerin firmalarla iletişim kurmasına, ürün ve hizmetler hakkında fikirlerini ifade etmesine, diğer tüketicilerle etkileşim kurmasına imkân sağlayan enformasyon ve bilgi yayma kanalı sunmaktadır (Almeida, 2017: 7040).

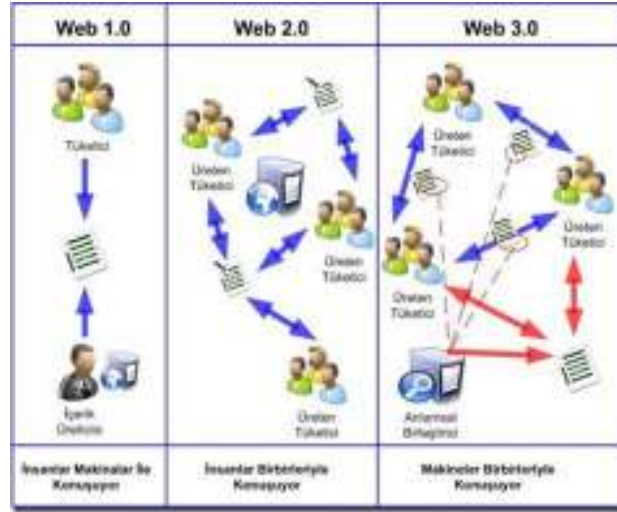
World Wide Web evriminin ilk uygulaması Web 1.0 1989'dan 2005 yılına kadar sürmüş, bilgi bağlantıları ağı olarak tanımlanmıştır. Web 1.0 teknolojileri, temel web protokollerini içermektedir: HTML, HTTP ve URI (Choudhury, 2014: 8096). Web 1.0 sitelerinin içeriği site sahibi tarafından yazılıp yayınlanmaktaydı. Web 1.0 sitesi kullanıcıları yalnız e-posta yoluyla faydalanabilmekteydi. İnternet kullanıcıları sitede sunulan içeriklerin dışında herhangi bir bilgi elde edememekte, içeriğin oluşumuna katkı yapamamakta ve karşılıklı etkileşime geçememekteydi (Seo & Lee, 2016: 233; Örtten Tuğrul vd., 2017: 193). Web 1.0, tüketicilere tek yönlü bilgi iletimi sağlayan pasif ve statik bir bilgi kaynağı olarak hizmet etmiş (Sivarajah, 2014: 3; Duyckers, 2020: 30), işletmelerin bilgilerini kullanıcı etkileşimleri olan kişilere yayınlatabildikleri, sadece bilginin arandığı ve okunabildiği bir yer olarak işlev görmüştür (Duyckers, 2020: 30). Web 1.0, kullanıcının ziyaret edilen sitelerde içerik geliştirmeden ve içerik

yayınlayamadan, yalnızca izleyici olarak pasif bir konum üstlendiği salt okunur bir Web olarak karakterize edilmektedir (Almeida, 2017: 7040).

2000’li yılların başında, çift yönlü iletişime imkân sağlayan okunabilir ve yazılabilir bir web ortamına ihtiyaç duyulmuştur (Örten Tuğrul vd., 2017: 193). World Wide Web evriminin ikinci uygulaması Web 2.0, okuma-yazma ağı olarak tanımlanmıştır. 2004 yılında düzenlenen bir konferansta, O’Reilly ve Media Live International arasındaki beyin fırtınasında başlamıştır (Choudhury, 2014: 8097). O’Reilly (2007)’e göre Web 2.0 daha katılımcı ve etkileşimlidir. Ayrıca yeni yazılım hizmetlerini ve araçlarını kullanan kullanıcılarla çevrimiçi iş birliğini ve iletişimi vurgulamaktadır (Sivarajah, 2014: 3). Web 1.0 sürecinde web sayfası sadece bilgi sunmakta iken, Web 2.0 sürecinde sayfa içerikleri kullanıcılar tarafından üretilmeye başlanmış, diğer tüketiciler ile paylaşılarak hem üretici hem tüketici durumuna gelinmiştir. Web 2.0 iş birliği, iletişim ve etkileşimi sağlarken içerik oluşturma, bilgi ve deneyimleri paylaşmayı da mümkün kılmaktadır (Gedik, 2020: 257). Web 2.0 teknoloji süreci tüketici davranışlarını, Web’deki pazarlama yaklaşımlarını ve tüketicilerin markalarla etkileşime girme biçimlerini değiştirmiştir (Ayeh vd., 2013: 132). Web 2.0 internet dünyasını daha etkin bir şekilde kullanma olanağı vermektedir. Sosyal medya araçları (webloglar, wikiler, twitter vb.), Web 2.0 teknolojilerinin sonucudur (Gedik, 2020: 257). Web 1.0 döneminde insanlar bilgisayar ile tek yönlü iletişime geçerken, Web 2.0 döneminde hem bilgisayar hem de birbirleri ile etkileşim ve iletişimde bulunabilmiştir. Fakat bu durum internet dünyasındaki web kaynaklı verileri artırmış, dağınık ve anlamsız bir veri yığını oluşturmuştur. Düzensiz verileri bilgiye dönüştürmek, tasnif etmek ve kullanılır hale getirmek için insan-bilgisayar etkileşiminin artırılmasına ihtiyaç duyulmuştur (Altay ve Ulaş, 2018: 169). Geliştirilen Web 3.0 teknolojisi ile bilgisayarlar ve insanlar birbirleri ile iletişime geçebilmiştir. Web 3.0 teknolojisi ile küresel çaptaki veriler toplanmakta, yapay zekâ tarafından kullanıcı ile uyumlu hâle getirilerek yeniden üretilmektedir. 2010 yılından günümüze kadar uzanan ve Web’in üçüncü nesli olan Web 3.0’ün amacı, büyük ölçekli bilgileri analiz etmek suretiyle, kullanıcıların ihtiyaç duyduğu bilgileri çabuk, doğru ve kolaylıkla bulmasını sağlamaktır (Ersöz, 2020: 61). Web 3.0, anlamsal/semantik web olarak adlandırılmaktadır. Kullanıcıyı tanıyan akıllı internet olarak da tanımlanan Web 3.0, kullanıcıların oluşturduğu verileri sürekli takip etmekte, hafızasında tutmakta elde ettiği verileri anlamlandırmaktadır. Bu sayede, kullanıcıların geçmişteki işlemlerine göre kişiye özel bir yapı oluşmaktadır. Web 3.0’in taşıdığı anlamlandırma veya

yorumlayabilme özelliği işletmelerin iletişim, halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama alanlarında sıkça kullanılmakta ve böylece hedef kitle eğilimleri doğru tespit edilmektedir (Avşar, 2020: 22). Mesela kullanıcının alışveriş sitesinde yaptığı ürün arama işlemi ikinci kez aynı siteye girildiğinde, önceki işlemde kaydedilen bilgilere göre ilgi duyulan ürünler kullanıcıya gösterilmektedir (Demir Askeroğlu ve Ersöz Karakulakoğlu, 2019: 514). Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 gelişimi Şekil 5’de gösterilmektedir.

Şekil 5. Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0



Kaynak: Aslan ve Kolancı, 2018: 210.

Web’in sürekli gelişmesi ve yeni teknolojilerin ortaya çıkması interneti daha yaygın hale getirmiş ve Web 4.0 paradigması geliştirilmiştir. Web 4.0, çoklu modellere, teknolojilere ve sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Literatürde Web 4.0 kavramı birçok boyuttan oluştuğundan, yaklaşım ve tanımı konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Web 4.0’ın rolü ile Endüstri 4.0 arasında bağlantı olduğu belirtilmektedir. Web 4.0’ın uygulanmasında sosyal ağ uygulamaları, nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zekâ gibi teknolojiler anahtar rol oynamaktadır. Siber-fiziksel sistemler, web hizmetleri ve nesnelerin internetinin kullanımı (IoT) ile üretim süreçlerindeki verim artmaktadır. Yüksek verimlilik, etkileşim, dinamiklik ve çevredeki değişikliklere tepki verebilen akıllı fabrikaların oluşturulması ana hedefdir (Almeida, 2017: 7041). White (2015)’a göre Web 4.0 nesnelerin interneti ile aynıdır. Web 4.0, cihazların gerçek zamanlı olarak birbirleriyle iletişim kurmasını mümkün kılmaktadır. Web 4.0 nesnelerin interneti olarak insan-makine ve makine-makine (M2M) arasında iletişim kurabilen yeni bir iletişim türüdür (Król, 2020: 40-41). Web 4.0 çeşitli bilgi işlem öğelerinin (masaüstü bilgisayarlar, sensörler, mobil cihazlar, cihazlar, elektronik ekipmanlar vb.) ofislerde, fabrikalarda, giyimde, günlük yaşamda entegre edilecek yeni

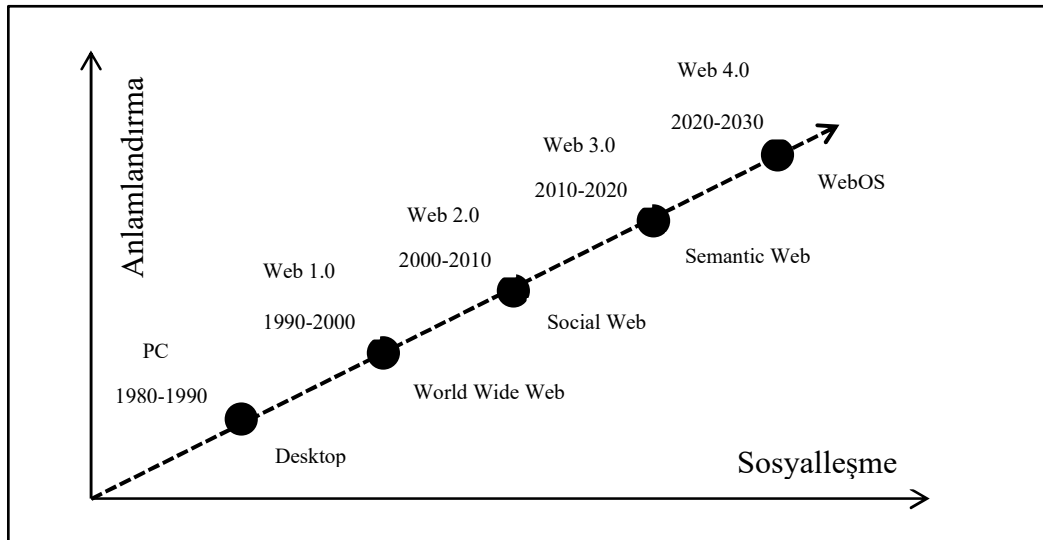
bilgi işlem çağıdır. Bilgi işlemin önemli unsuru, cihazlar ve sensörler arasındaki yüksek seviyeli iletişim olacaktır (Almeida, 2017: 7041). Web 4.0 “okuma-yazma-yürütme-eşzamanlı” özellikli web olacaktır. Simbiyotik web olarak bilinen Web 4.0’ün ardında, insanlar ve makineler arası etkileşim vardır. Web dünyasının üç nesil halindeki kıyaslaması Tablo 4’de, Web evrimi Şekil 6’da gösterilmektedir.

Tablo 4. Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 Kıyaslaması

	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Metaforik Durumu	Emekleme	Yürüme	Koşma
Mucit	Tim Berners Lee	Tim O’Reilly, Dale Dougherty	Tim Berners Lee
Kullanıcı Sayısı	Milyonlarca	Milyarlarca	Trilyonlarca
Ağ Özelliği	Köprü (hypertext)	Sosyal	Anlamlandırma
İletişim	Yayın	İnteraktif	Çevrimiçi
İletişim Yönü	Tek yön	Çift Yön	Çok kullanıcı
Odak	Şirket odaklı	Topluluk odaklı	Birey odaklı
İşlevsel Özellik	Başlangıç sayfası	Bloglar/Wikiler	Canlı yayın
Kullanım Özelliği	Sayfa görüntülemeleri	Tıklama başına maliyet	Kullanıcı etkileşimi
İçerik Uygulaması	İçeriğe sahip olma	İçeriği paylaşma	İçeriği birleştirme
Uygulama	İnternet formları	İnternet uygulamaları	Akıllı uygulamalar
Etkileşim	Web Biçimleri (Sadece okuma)	Web Uygulamaları (Okuma ve yazma)	Akıllı Uygulamalar (Bilgisayar çalıştırabilir)
Tarama	Dizinler	Etiketleme	Kullanıcı davranışı
Reklam	Afiş reklam	İnteraktif reklam	Davranışsal reklam
Teknoloji	HTML/PORTALS	XML/RSS	RDF/RDF schema /OWL

Kaynak: Choudhury, 2014: 8099’den faydalanılarak hazırlanmıştır.

Şekil 6. Web’in Evrimi



Kaynak: Pileggi vd., 2012: 853’den ve Ohei & Brink, 2019: 1842’den uyarlanmıştır.

Web 4.0 kullanımıyla ara yüzlerin oluşturmak mümkündür (Aghaei vd., 2012: 8). Web 4.0 teknolojisi ile makineler insan gibi düşünebilme özelliği kazandırılacaktır. Akıllı cihazların internete bağlanmasıyla, geliştirilen uygulamalar sayesinde, insanlar kendi tercihleriyle uyumlu makinelerin sahibi olabilecektir. Bundan başka, bilgisayarlar ortaya çıkan problemlere çözüm önerilebilecek ve böylelikle şirketlerin büyük verilerle üstesinden gelemedikleri zamanlarda karar verebilecektir. Bu durum şirketlerde daha az insan gücü, daha fazla makine düşüncesine yönlendirebilecektir. Gelecek dönemlerde büyük veri, artırılmış gerçeklik, makineler arası iletişim, bulut bilişim ve yapay zekâ teknolojileri ile dahi bütünleşme gerçekleşecektir (Ersöz, 2020: 58).

1.7.2. Sosyal Medya

Sosyal medya, Web 2.0 ile birlikte oluşan internet tabanlı bir uygulamadır (Zengin ve Çakmak, 2019: 244). Küreselleşme ile birlikte internet kullanımı hızla yaygınlaşmış ve kullanıcılar arası iletişimin artması ile sosyal medya kavramı ortaya çıkmıştır (Cankül vd., 2018: 30). İnternet uygulaması olan sosyal medya, en sık kullanılan iletişim araçlarından biridir. Sosyal medya uygulaması, kullanıcıların bilgiye ulaşma, bankadaki işlemler gibi pek çok ihtiyacı karşılamaktadır (Şahin ve Dündar, 2019: 145).

Blackshaw ve Nazzaro (2004: 2)'ya göre sosyal medya kullanıcıların ürün, marka gibi farklı konulardaki sahip olduğu deneyimlerini paylaşmak amacıyla oluşturduğu, kullandığı çevrimiçi bilgi kaynaklarıdır. Sayımer (2008: 123)'e göre sosyal medya; web sitelerindeki kullanıcılara karşılıklı etkileşim yoluyla enformasyon, bilgi ve düşünce paylaşımı sağlayan çevrimiçi araçlardır. Kaplan ve Haenlein (2010: 61)'e göre sosyal medya, kullanıcının içerik oluşturmasına ve değiştirmesine imkân sağlayan, Web 2.0'nin teknolojik temeline dayanan internet tabanlı uygulamadır (Örten Tuğrul vd., 2017: 194).

Sosyal medya ve sosyal ağ kavramları farklı anlam taşımaktadır. Sosyal medya, işletmelerin ücretsiz tanıtımının yapıldığı ve herkesin erişebildiği bir platformdur (Gedik, 2020: 255). Sosyal medyanın bazı özellikleri; bilişim teknolojisine dayanması (mobil ve web tabanlı teknolojiler gibi), firmalar, topluluklar ve bireyler arasındaki iş birliği ve alışverişi mümkün kılan iletişim kanalları olması, olumlu ya da olumsuz deneyime dayalı önemli bilgi kaynağı olması, insanların davranışlarını etkilemesi, kullanımı için profesyonel bakış açısına sahip işletmeciler gerektirmesidir (Kurnaz, 2019: 1044).

Sosyal medya ile elde edilen veriler firmalar tarafından amaçlara uygun biçimde bilgiye dönüştürülmekte ve bilgilerin kullanılması ile tüketici istekleri, ihtiyaçları takip

edilebilmektedir. Bu şekilde hedef kitleye ulaşmak işletmeler için daha kolay ve düşük maliyetli olmakta, internet ortamında elektronik ticaret yapabilmektedir (Şahin ve Dündar, 2019: 145). Sosyal medya, etkin biçimde kullanan işletmelere rekabet avantajları sağlamakta, hedef kitlelere ve pazara daha yakın olma imkânları sunmakta (Cankül vd., 2018: 30), tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla olan ilişkileri kolaylaştırmaktadır. Ayrıca firmaların kampanya, hizmet ve ürünlerinin müşterilere bildirilmesinde sosyal medya araçları alternatif kanallar olarak kullanılmaktadır (İmre, 2020: 1661). İşletmeler örgütsel imajlarını olumlu biçimde yansıtmak için sosyal medyadan yararlanmaktadır (Şener ve Yücel, 2020: 266). Müşterilerin ilgi alanları ve isteklerinin tespitinde sosyal medya önemli bir araçtır (Arslan, 2019: 270). İşletmeler hedef kitleleriyle, sosyal medya yoluyla düşük maliyet ve yüksek verimlilikle iletişim kurabilmektedir (İmre, 2020: 1660-1661). Ülkemizdeki tüketiciler sosyal medya ağlarını takip etmekte, ürünü satın almadan önce bilgi kaynağı olarak faydalanmakta, ürün hakkındaki görüşlerini de sosyal medyada paylaşmaktadır (Örten Tuğrul vd., 2017: 191).

1.7.3. Elektronik Devlet (E-Devlet)

E-devlet tanımlamalarında e-devletle etkileşim içinde bulunan üç unsur; vatandaşlar, iş dünyası ve devletin kurumlarıdır (Çiçek ve Söğüt, 2018: 33). Gelişen teknoloji ve internetin yaygınlaşması kamu kurumu, vatandaş/müşteri, özel kurumlar ve çalışanlar arası ilişkileri farklı boyuta taşımış ve bunun sonucunda elektronik devlet yapısını ortaya çıkarmıştır (Özdemir ve Acar, 2020: 71).

E-devlet, vatandaşların ve özel kuruluşların kamu kurumları ile arasında gerçekleşen hizmetlerin bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla elektronik ortamda ulaşılabilir, verimli, güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesidir (Ekinci, 2018: 334). E-devlet, devlet ile müşterileri (firmalar, vatandaşlar ve diğer devletler) ve tedarikçileri (yine firmalar, vatandaşlar ve diğer devletler) arasındaki işlemlerin, bilgi ve iletişim teknolojileriyle yürütülmesidir (Özdemir ve Acar, 2020: 71). E-devlet uygulaması kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde kolaylıklar sağlamaktadır. Bürokraside kırtasiyeciliği ve formaliteleri azaltmakta, gereksiz harcamaları ortadan kaldırmaktadır (Önen ve Ozan, 2018: 1163). Firmalar online (çevrimiçi) imkânı sayesinde kamu kurumları ile olan bürokrasi ve mevzuat süreçlerini basitleştirmekte, vergi ödeme, ihalelere katılma gibi kamu hizmetlerini elektronik ortamda yapabilmektedir.

E-devlet hizmetlerinde uygulanan kamu ve özel sektör ortaklık modelinde kamu, vatandaş/müşteri ve özel sektör unsurlarının her biri bazı faydalar elde etmektedir. Kamu sektörü ile kurduğu ortaklık sonucunda özel sektör; hizmet verilen toplumun genişlemesi, elde edilen gelirin artması gibi faydalar sağlamaktadır (Önen ve Ozan, 2018: 1166-1167).

1.7.4. Elektronik Ticaret (E-Ticaret)

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve internetin yaygın kullanılması, firmaların iş yapma biçimlerini değiştirmiştir. İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla ticari faaliyetlerini elektronik ortama taşımaktadır. Bu bağlamda işletmeler, küresel alanda rekabet ortamının içine girmiş ve bunun sonucunda elektronik ticaret (e-ticaret) kavramı ortaya çıkmıştır (Tekin vd., 2018: 323).

Dünya Ticaret Örgütü'ne göre e-ticaret, mal ve hizmetlerin üretimi, reklamı ve satışı gibi işlemlerin internet üzerinden yapılmasıdır. İktisadi İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı'na göre e-ticaret, yazılı metin görüntüsü ve sesin işlenmesi ve iletilmesine dayanan tüm ticari işlemlerdir. Genel anlamda e-ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, gibi işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır (Daştan ve Şimşek, 2017: 48). E-ticaret kavramı e-satış, e-pazar, e-perakende gibi çeşitli sözcüklerle birlikte ifade edilmektedir. E-ticaret uygulamasında aynı teknoloji kullanılsa da ticari işlemlerin gerçekleştirilmesine göre beş farklı türde sıralanabilmektedir (Akkılıç vd., 2019: 270); işletmeden işletmeye (B2B), işletmeden müşteriye (B2C), işletmeden devlete (B2G), müşteriden müşteriye (C2C) ve müşteriden devlete (C2G).

1.7.5. İtranet (İç-Ağ)

İtranet yani iç-ağ, şirket içindeki işleri düzenlemek ve kolaylaştırmak amacıyla, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarlar için kullanılan, yerel ve geniş alan ağlarını birbirine bağlayan bir ağdır (Karadal ve Türk, 2008: 67). Özel bilgisayar iletişim ağı olan intranet, bir kurumun içinde oluşturulan, işletme çalışanları ve özellikle birimler arasında birbirine bağlayan, telekonferans yapılmasına imkân sağlayan bir ağdır. Günümüzde firmalar tarafından çok yaygın biçimde kullanılmaktadır (Uzunboylu, 2017: 27). İtranetin esas amacı; bilgi, işletim sistemi gibi imkân ve hizmetleri kuruluş bünyesinde tutmak, kuruluş dışındakilerin bu hususlara ulaşmasına engel olmaktır. İtranet sayesinde, işletme personeli birbiri ile hızlı şekilde haberleşebilmekte, fikir alışverişi ve ekip çalışması yapabilmekte, işletme genelini ilgilendiren evraklar Web ile erişilebilir

hale getirilerek gerekli bilgilere personele anında erişim sağlanabilmektedir (Hoşgörmez, 2016: 94).

1.7.6. Extranet (Dış-Ağ)

İşletme dışındaki kişilere ulaşımda yardımcı olan extranet, kuruluş intranetinin iş ortakları, tüketiciler, satıcıların ortak kullanımına izin verilmesi demektir (Hoşgörmez, 2016: 94). Geniş Alan Ağını (WAN) kullanan bir şirket, bir ülkenin mevcut ağındaki kaynakları, internet vasıtasıyla, diğer ülkelerde bulunan şubelerinin ağına açtığında, bu ağ extranet olarak adlandırılmaktadır. Extranet için e-ticaret ve e-devlet işlemlerinde daha çok gereksinim duyulmaktadır (Uzunboylu, 2017: 27). Extranet, intranet'den biraz daha genişletilmiş bir ağıdır. İnternet teknolojisi kullanılarak, extranet ağında yer alması istenen tedarikçiler, müşteriler ya da diğer firmalar ağa dahil edilmekte, ağa dahil olan iş birliği halindeki firmalar işletme tarafından tanımlanan sınırlandırılmış yetki ile firma bilgilerine ulaşabilmekte ve kullanabilmektedir. İnternet ve extranet yeni bir teknoloji değil, birbirinin tamamlayıcısı olan bilişim teknolojileri ve internetin alt sistemidir (Karadal ve Türk, 2008: 67).

1.7.7. İşlevsel Bilişim Sistemleri

Amaçlarını yerine getirmek isteyen işletmeler, yönetim bilimindeki planlama, koordinasyon gibi işlevleri uygulamalıdır. İşletmedeki işlevlerin eksiksiz biçimde uygulanabilmesi bilişim sistemlerinin etkin kullanılmasına bağlıdır. Üretim bilişim sistemi, pazarlama bilişim sistemi, muhasebe bilişim sistemi işletmelerde aktif biçimde kullanılan işlevsel bilişim sistemlerindedir (Ada, 2007: 546).

1.7.8. Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis otomasyon sistemleri; bilişim teknolojilerinin ofis çalışanlarının yaptığı işlemleri basitleştirmek, verimliliklerini artırmak üzere ofis işlemlerine uygulanmasıdır (Altınöz, 2008: 52). Metin, resim, sayı, ses gibi kişisel ve kurumsal verilerin hesaplama ve belge yönetimi için kullanılmasıdır. Ofis otomasyon sistemleri; doküman yönetimi, takım çalışması, iletişimi desteklemekte (Alan, 2019: 73-74), BT'yi kullanarak örgütün günlük işlerdeki verimliliğini artırmaktadır. Bu hizmetler içinde iletişim temelli uygulamalar, veri ve bilgi analizi gibi düzenleme araçları bulunmaktadır (Bensghir, 1996: 120-121). En yaygın kullanılan ofis otomasyon sistemleri; kelime işlemci, sunu hazırlama faaliyeti, veri depolama, tablo/çizelge vd. hazırlama programları, bilgi paylaşım portalı, doküman yönetimi, faaliyet akış yönetimi gibi entegre otomasyon sistemleridir. İşletme

bürolarındaki alet, cihaz ve teknolojilerin tarihsel gelişimlerine bakıldığında, hacimlerinin küçüldüğü fakat işlevlerinin ve kapasitelerinin geliştiği görülmektedir (Altınöz, 2008: 52-53).

1.7.9. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri bilgi toplama, dağıtma ve depolama işlemlerini gerçekleştirmek amacıyla birbiri ile ilişkili olarak çalışan unsurların oluşturduğu bir topluluktur. Birlikte çalışan bu unsurların amacı; planlama, koordinasyon, analiz ve denetim, karar verme, işlevlerinde kullanmaktır (Özdemir ve Dulkadir, 2017: 3). Bilgi sistemleri firma stratejisine hizmet edecek şekilde kullanıldığında, rekabet ve verimlilik elde edilebilecektir. Bilgi sistemleri stratejisi ile firma stratejisinin uyumlu olması, firma performansını arttıracaktır (Bay vd., 2017: 975). Bilgi sistemleri ile firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılan araştırmalarda, bilgi sistemlerinin işletmeyi %25 oranda uyumlu yapıya kavuşturduğu ve işletme kârının yaklaşık %50'sinin bilgi sistemleri ve işletmenin uyumlu yapıya sahip olması ile açıklanabileceği tespit edilmiştir (Dulkadir, 2019: 72).

1.7.10. Karar Destek Sistemleri

Karar destek sistemleri, yöneticilerin yönetsel problemleri modelle çözümlene çabalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Karar vermeyi daha kolay ve etkili hale getirmek maksadıyla kurgulanan modeller, benzetim ve uygulamaların bulunduğu sistemleri içermektedir (Özsever vd., 2009: 52). Başka bir ifadeyle, işletme yöneticilerinin kararlarına destek olmak için kullanılan bilgisayar sistemleridir (Ada, 2007: 547).

1.7.11. Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS)

YBS, firmaların planlama, kontrol ve değerlendirme faaliyetlerini yerine getirmek üzere ihtiyaç duyduğu bilgileri temin etmek maksadıyla, firma yöneticileri tarafından tasarlanan bir sistemdir. Veri tabanı ile bilgisayar yazılımı ve donanımını kullanan YBS, manuel prosedürlere ve karar verme modellerine sahiptir (Alan, 2019: 77). Yönetim bilişim sistemi karar vermek amacıyla kullanılmaktadır (Henkoğlu ve Şerefoğlu, 2019: 590). Yönetim bilişim sistemleri, veri işlemeden kaynaklı bilgi aşırılığı ve bunun sonucunda oluşan karmaşıklığa çözüm maksadıyla ortaya çıkarılmıştır. Yönetim bilişim sistemlerinin sunduğu raporlar, yöneticilerin rapor oluşturmak için karar verirken kullanacakları bilgileri bulmakta kolaylık ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Yönetim bilişim sisteminin önem kazanmasının nedenleri; yöneticiye yeterli desteği sağlayacak bir

bilgi kaynağına ihtiyaç duyulması, yöneticilerin karar almada dikkate alacağı etkilerin sayısının ve etkenlerdeki değişiklik oranının artması, yöneticilerin doğru bilgi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, daha iyi iletişim kanalları kurma zorunluluğunun olmasıdır (Dulkadir, 2015: 22-23).

1.7.12. Yapay Zekâ ve Uzman Sistemler

Günümüzde yapay zekâ; internet ve bilgisayar teknolojilerinin en önemli gelişmelerinden biridir. 1950'lerden itibaren makineleri rasyonalize etme fikri hayata geçirilmiş ve birçok sektörde ve alanda yapay zekâ ürünleri kullanılmıştır (Serçemeli, 2018: 370). Yapay zekâ kavramı, ABD'de 1956 yılında düzenlenen bir konferansta kullanılmıştır. İnsan becerilerini makinelere kazandırmayı amaçlayan bir bilim dalıdır (Keleş vd., 2017: 113). İnsan beynini model alan yapay zekâ; insanın fizyolojik ve nörolojik yapısının modellenerek, bilgisayar ve yazılımlara aktarılmasıdır. Yapay zekâ teknolojileri olarak isimlendirilen bazı teknikler vardır. Bunlar; uzman sistemler, genetik algoritmalar, bulanık mantık, yapay sinir ağları, makine öğrenmesidir (Atalay ve Çelik, 2017: 158). 2000'li yıllarda yapay zekâ teknikleri, bilgiyi kullanmakta ve bilişim teknolojisine yön vermektedir. Yapay zekâ teknolojileri arasında en çok yer verilen makine öğrenmesi (machine learning), öğrenmenin bilgisayar üzerinde modellenmesi olarak tanımlanmaktadır. Makine öğrenmesi araştırmalarındaki hedef, düşünebilen bilgisayar sistemlerini yapabilmek olmuştur (Keleş vd., 2017: 114). Uzman sistem, insanların belirli bir alandaki uzman bilgisini depolayarak, çalışmalarını ve deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zekâ programlarıdır (Ada, 2007: 547). Uzman sistemler, yönetim biliminde önemli bir yere sahiptir. Karşılaşılan problemlere uzman kişi olmadan çözümler aramakta, olay veya durumlar hakkında öneri ve kararları teklif edebilmektedir (Öz ve Baykoç, 2004: 276). Uzman sistemlerdeki problem çözümünde, bilgiler depolanmakta, uzman kişilerin mantık mekanizması bilgisayara aktarılarak sonuca ulaşılmaktadır. Bu suretle, insan aklına bilgisayarın eksiksiz ve hızlı özelliği katılmaktadır (Atalay ve Çelik, 2017: 159).

1.7.13. Elektronik Veri Değişimi (EVD) Sistemleri

EVD, standartlaştırılmış ticari işlemlerin bilgisayardan bilgisayara aktarılması olarak tanımlanır. EVD firmaların satın alma siparişleri, faturalar ve benzeri geleneksel belge alışverişi biçimlerini değiştirmelerini sağlar. EVD, belgeleri kabul edilen standartlara göre biçimlendirir ve daha sonra e-posta, faks veya diğer geleneksel

yöntemleri kullanmak yerine çevirici olarak iletileri internet üzerinden iletir. EVD, firmaların tedarik zincirinde oluşabilecek sorunları çözen önemli bir faktördür (Hwang & Lee, 2016: 14-15). EVD hızlı, güvenilir veri yakalama yetenekleri sayesinde firmaların proseslerini yeniden planlamasını, tedarikçilere belgesiz sipariş verebilmeyi, ürünlerin müşteriye ulaşma süresinin kısalmasını, siparişlerin bilgisayarda izlenebilmesini ve tam zamanında teslimatın gerçekleştirilebilmesini mümkün hale getirmektedir (Özdemir ve Doğan, 2010: 22-23).

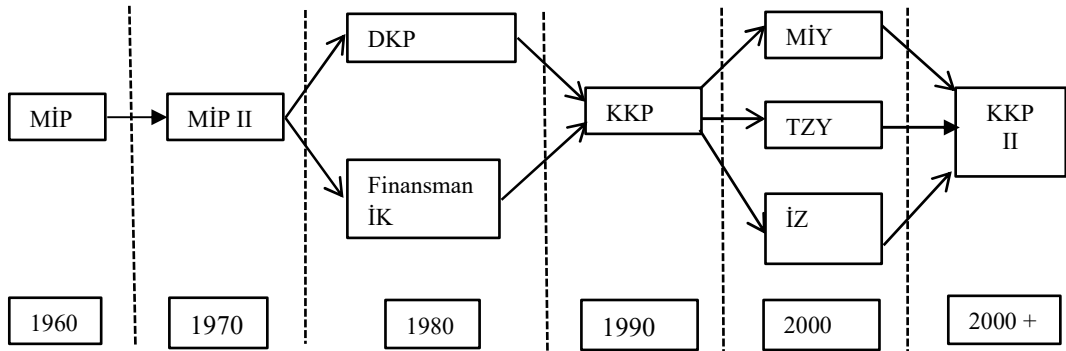
1.7.14. Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP)

KKP sistemleri, işletmelerin bütün fonksiyonlarının ve birimlerinin süreçlerini ortak veri tabanında toplayan firma genelinde ortak bir yazılım uygulamasıdır. Farklı yerlerde bulunan işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla tedarik, üretim, dağıtım ve mali kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarına sahip, bütünleşik bir ara yüz sağlayarak insan kaynaklarından muhasebe, üretim, satış ve dağıtıma kadar her şeyin bütünleştirildiği bir sistemdir. Firmaları KKP sistemine bazı nedenler yönlendirmiştir. Bunlar; ortaklar arasındaki iletişimi kolaylaştıran uygulamalara ihtiyaç duyulması, proses iyileştirme, bilgilerin görüntülenmesi, maliyetleri düşürme, tüketiciye hızlı geri dönüş, stratejik karar vermeyi geliştirme ihtiyaçlarıdır (Ardıç, 2019: 231). Malzeme ihtiyaç planlaması, üretim kaynakları planlaması ve kapasite ihtiyaç planlaması işletme ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmiştir. Değişen pazar şartları ve teknolojiler finans, satış, dağıtım ve insan kaynakları işlevlerinin de dahil olduğu entegre sistemlere olan gerekliliği artırmıştır. Firmaların ürün geliştirme ve üretim sürecini bütünleştiren Bilgisayarla Bütünleşik Üretim (BBÜ) sisteminde ilerleme olmasına ilave olarak, ürün dağıtım planlamaları ve yönetimini sağlayan Dağıtım Kaynakları Planlama (DKP) sisteminin geliştirilmesi, Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) yazılımlarına ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur (Çelebi ve Bulut, 2016: 169). 1990'ların başında, işletme çapında işlevler arası koordinasyon ve entegrasyonun gücüyle ortaya çıkan Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri olmuştur. 1990'larda KKP'lere daha fazla modül ve işlev eklenmiştir. Bu KKP uzantıları; gelişmiş planlama ve zamanlama, müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi vd. olarak e-iş çözümlerini içermektedir (Abdullah, 2017: 2).

KKP sistemleri; MİP ve MİP II sistemlerinin teknolojik altyapısına dayanmaktadır. Firmalar genelinde, üretim, dağıtım, muhasebe, finans, insan kaynakları

yönetimi, proje yönetimi gibi iş süreçleriyle bütünleşmiştir. KKP sistemleri, 2000’li yıllarda internet ve çağrı merkezleri kanallarıyla firma dışındaki unsurlarla da entegre olmuştur. Böylece KKP sistemleri; Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ve İş Zekâsı (İZ) kavramları ile kapsamını genişleterek KKP II olarak isimlendirilmiştir (Yıldız ve Akaydın, 2012: 6). Kurumsal Kaynak Planlamasının tarihsel gelişim süreci Şekil 7’de gösterilmektedir.

Şekil 7. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihsel Gelişim Süreci



Kaynak: Yıldız ve Akaydın, 2012: 6.

KKP sistemlerinin esas hedefi, firmanın süreçlerini bütünleştirmek ve değer zincirini desteklemektir. Verimlilik ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak üzere KKP yazılımları, internet aracılığıyla tüketici ve firma arasındaki iletişimi hızlandırmakta, tüm verileri bütünleşik düzende bulundurmaktadır (Başar ve Arslan, 2017: 1067-1068). Özellikle büyük ölçekli birçok sektördeki firmalarda yaygın biçimde uygulanan KKP yazılımları, işletmeler için önemli bir rekabet aracı ve kullanımı gittikçe artan teknolojilerdendir. KKP yazılımları, firmaların tüm işlevlerini bütünleştiren, rekabet edebilme yeteneklerini geliştiren, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile destekli bir sistemdir. KKP sistemleri bilgi temellidir ve firmalara rekabet avantajı sağlayan kalite, fiyat, hız gibi performans kriterlerinde etkilidir. KKP sistemleriyle stokların düşük seviyede tutulması mümkün hale gelmektedir (Çağlıyan, 2012: 159-162). SAP, LOGO, CANIAS ERP, NETSİS yaygın olarak kullanılan ve kurumsal kaynak planlama yazılımları üreten KKP yazılım paketlerinden bazılarıdır (Çelebi ve Bulut, 2016: 170).

1.7.14.1. Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP)

1960'larda çoğu kuruluş merkezi bilgi işlem sistemleri geliştirmiş ve uygulamış, çoğunlukla envanter kontrol sistemlerini envanter kontrol paketleri (Inventory Control Packages) kullanarak otomatikleştirmiştir (Abdullah, 2017: 2). Amerika'da 1960'larda

veri depolama kapasitesinde meydana gelen artışla birlikte bilgisayar teknolojilerinde, Malzeme İhtiyaç Planlaması olarak bilinen bir sistem geliştirilmiştir. Firmalar ilk çalışmalarında, zaman planı dahilinde yalnız imal edilecek ürün için ihtiyaç duyulan malzemelerin tedarikini sağlamaktaydı (Çelebi ve Bulut, 2016: 168). Bu dönemde stok miktarının tespiti ve kaydının elle yapılması, sipariş tesliminin vaktinde yapılması depodaki mal stok mevcudu bilgisinde sorunlara neden olmaktadır (Yıldız ve Akaydın, 2012: 5). İlave olarak ekonominin büyümesi ve taleplerin artması, üreticileri yüklü miktarda seri üretim yapmaya mecbur bırakmıştır.

Böylece planlanan üretim miktarını karşılayacak malzeme tedarikinde problem ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, gerçek anlamda 1970'lerde uygulanan Malzeme İhtiyaç Planlaması-II (MİP-II) sistemi geliştirilmiştir. Bu sayede sipariş, tedarik ve üretim zamanlamasında yaşanan sorunlar ortadan kalkmıştır (Karabaş vd., 2017: 131). Orlicky (1976)'nin Malzeme İhtiyaç Planlaması-II konusundaki seminal çalışması on yıllar boyunca popülerliğini korumuştur: Yapılan araştırma sonucunda, imalat şirketlerinin yaklaşık yüzde yetmiş beşinin malzeme planlamasında ana yöntem olarak MİP-II sistemini kullandığı tespit edilmiştir. MİP-II, dinamik talep dalgalanmalarına uyum sağlayabilmesi hem iç hem de dış tedarikçilere ne ve ne kadar sipariş verileceğini önceden belirleyebilmesi nedeniyle imalat firmaları tarafından günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır (Rossi vd., 2017).

1.7.14.2. Üretim Kaynakları Planlaması (ÜKP)

ÜKP, 1950'lilerdeki envanter kontrolünde kullanılan MİP sisteminin devamı olarak geliştirilmiş, MİP sistemlerine bazı işlevlerin ilave edilmesiyle oluşturulmuştur. ÜKP kullanımı 1970'lerden itibaren artış göstermiş, 1980'lerden itibaren bilgisayar teknolojisinin ilerlemesiyle kapasite planlaması dahil edilerek Üretim Kaynakları Planlama Sistemi halini almıştır (Yılmaz, 2001: 103-104; Karacan ve Bayram, 2019: 1120). ÜKP, üretim faaliyetlerini planlamak ve kontrolünü sağlamak maksadıyla kullanılan bir bilişim sistemidir. Planlamanın amacı, stok düzeylerini sürdürürken kapasite ve kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmek, üretim çizelgesini oluşturmak ve müşteri isteklerini gerçekleştirmektir. Firma fonksiyonlarının tümünü kapsayan ÜKP yazılımları, merkezi bilgisayar şebekesi üzerine kurulmaktadır (Aydoğan ve Asal, 2009: 36). ÜKP kapsamına; insan kaynakları, proje, atölye ve dağıtım yönetimi ile finans ve mühendislik gibi alanlar dahil edilmiştir (Abdullah, 2017: 2). Envanter yatırımlarını minimize etmek, üretimi ve etkinliği arttırmak, tüketiciye yapılan hizmeti geliştirmek

amacıyla kullanılan ÜKP (Yılmaz, 2001: 103-104), firmalardaki tüm faaliyetleri planlamak ve güncelleştirmek üzere tek bir veri tabanı kullanılarak oluşturulmuştur (Karacan ve Bayram, 2019: 1120).

1.7.14.3. Dağıtım Kaynakları Planlaması (DKP)

DKP, firmalardaki ürünlerin dağıtımında kullanılan uygulamaların yönetimini sağlayan bir sistemdir (Karacan ve Bayram, 2019: 1120). DKP ilk kez Abbott tarafından 1975 yılında Kanada'daki laboratuvarlarda kullanılmıştır. DKP'de zaman sınırlaması, depolama sahasının büyüklüğü, taşınacak ve depolanacak ürünlerin özellikleri gibi bazı kriterlere önem verilmektedir. Dağıtım depolarının ihtiyaçları planlanmakta, envanterin dağıtımında optimizasyonu sağlamak amaçlanmaktadır (Dulkadir, 2015: 30-31).

1.7.14.4. Kapasite İhtiyaç Planlaması (KİP)

KİP, organizasyonun kapasite durumunu gösteren bir alt sistemdir. İşgücü planlamasında kapasite ihtiyaçlarını önceden görebilme yeteneği ve düzeltici önlemleri zamanında alabilme, aşırı veya düşük yüklemeleri görebilme imkânı sağlamaktadır (Radar, 2010: 28-32). KİP, Malzeme İhtiyaç Plânlamasının (MİP) çıktılarını kapasite seviyeleriyle karşılaştırmakta, üretimin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan makine ve işgücü miktarını tespit etmektedir. MİP'deki atölye emirleri ve planlı siparişler, Kapasite İhtiyaç Planlaması (KİP) için birer girdi oluşturmaktadır (Dener, 2008: 10-11).

2. KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETENEĞİ

BT'nin rekabet avantajını sürdürebileceği konusunda akademik çalışmalar artarak devam etse de bazı araştırmacılara göre BT kaynakları, tüm işletmelerin erişimine açık olduğundan onlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamayacaktır (Uwizemungu vd., 2018: 1338). Teknolojinin devamlı gelişmesi, yenilenmesi, ucuzlaması, kolay ulaşılabilir olması vb. özellikleri nedeniyle, BT'nin fiziksel kaynakları (yazılım, donanım, vb.) sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamamaya başlamıştır. Firmanın KTY'sine göre (Barney, 1991) yazılım ve donanım gibi BT kaynakları, ancak değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez özelliğe sahipse rekabet avantajı yaratabilecektir (Mauerhoefer vd., 2017: 721). BT'yi edinmek ve dağıtmak, firma performansını doğrudan etkilemediğinden dolayı, firmaların rekabet avantajını sürdürebilmesi ihtiyaç duyulan yetenekleri tespit ettikten sonra uygun olan teknolojinin kullanımını anlamak mecburiyetinde kalmışlardır. Çünkü BT'ye sahip olmak firma performansını doğrudan etkilememektedir (Mauerhoefer vd., 2017: 719).

Bu alandaki araştırmacılar, gerçekten rekabet avantajı kaynağı olabilecek BT yeteneklerine odaklanılması gerektiğini önermişlerdir (Breznik, 2012). Bu çerçevede, mevcut stratejik yönetimde, firmaların BT harcamaları yerine, BT yeteneklerinin değerlendirilmesini esas alan kaynak temelli yonemler kabul görmektedir (Li vd., 2006). BT'nin kapsamındaki ürün ve süreçlerin, örgüt yeteneği durumuna getirilerek BT yeteneği kavramı ile açıklanması mümkündür (McLean 2019: 13). KTY'ye göre, bir firma değerli maddi ve maddi olmayan kaynaklar yoluyla rekabet avantajı sağlayabilmektedir ve BT yeteneği bu kaynaklardan biridir (Wang vd., 2018: 1997). BT yeteneği üzerine farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlar Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. BT Yeteneği Tanımları

Yazar(lar), Yıl	Tanım
Lee vd. (1995)	BT yeteneği BT kaynaklarını kullanarak ve diğer ilgili kaynakları birleştirerek örgütsel faaliyetleri ve iş akışlarını desteklemeye yönelik rgütün (belli bir alandaki) becerisidir.
Bharadwaj (2000)	BT yeteneği BT kaynaklarını kullanarak ve paylaştırarak örgütlerin diğer kaynaklarını belli bir alanda entegre etme becerileridir.
King vd. (2002)	BT yeteneği donanım, yazılım, paylaşılan hizmetler, yönetim uygulamaları ile teknik ve yönetim becerilerinin bir araya getirilmesidir.
Peppard & Ward (2004)	BT yeteneği birbiriyle ilişkisi olan üç özelliğe sahip olarak tasvir edilir: işletme bilgisinin BT bilgisi ile kaynaşması, esnek ve tekrar kullanılabilir bir BT altyapısı ve etkili bir kullanım suresidir.
Jiao vd. (2008)	BT yeteneği kurumsal bilişim teknolojisi kaynaklarının transferi ve dağıtımı, diğer benzersiz işlevlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi anlamına gelen kurumsal oluşumdur.
Cheng vd. (2008)	BT yeteneği BT altyapısının yeteneği ve BT insan kaynakları becerileri dahil, BT etkinliğini ve örgütsel hedeflerini yaygın olarak etkilemek, organizasyonlardaki diğer kaynaklarla etkileşime geçmek ve BT kaynaklarını dağıtmak ve yönetmek için belirli bir alandaki yeteneklerin birleşmesidir.
Qingfeng & Daqing (2008)	BT yeteneği BT altyapısı, BT yönetimi yeteneği ve BT-iş düzenleme yeteneği dahil, diğer kurumsal kaynaklar ve belirli bir amaca ulaşmak için belli yeteneklerle birlikte bilgi kaynaklarını mobilize etme, dağıtma, birleştirme gibi belli bir alandaki örgütsel yetenektir.

Kaynak: Yoon, 2011: 114'dan faydalanılmıştır.

BT yeteneği alanındaki literatür, BT ile ilgili çeşitli kaynakların varlığını analiz etmektedir. BT kaynaklarının kombinasyonu, değerli, taklit edilemez ve kopyalanamaz bir BT yeteneği oluşurmaktadır (Perez-Arostegui vd., 2015: 5). BT yetenekleri, firmanın BT ile ilgili varlıkları harekete geçirmesine ve dağıtmasına imkân veren uygulamalar ve nitelikli yeteneklerdir (Uwizeyemungu vd., 2018: 1339). BT kaynakları ve diğer kaynakların birleşimi ve sinerjisi BT ile ilgili rekabet avantajı kaynağı olabilecek üstün yeteneklerin yaratılmasını sağlamaktadır. BT yeteneklerine sahip olan firmalar, diğer firmalardan çok daha iyi bir performansa sahip olmaktadır. BT yeteneği, BT kaynaklarını rgütün diğer kaynak ve yetenekleri ile birlikte harekete geçirme, kullanma becerisidir

(Bharadwaj, 2000: 171). Başka bir ifadede Bharadwaj vd. (2002: 4) BT yeteneğini, firmanın iş stratejilerini ve değer zinciri faaliyetlerini belirlemek ve desteklemek için BT kaynaklarını edinme, geliştirme ve yönetme becerisi olarak tanımlamaktadır (Pérez-Aróstegui vd., 2015: 6). Tansey vd. (2001) ve Kudybo vd. (2002) BT'yi maddi kaynak olarak veri ve bilgi oluşturan bir teknoloji kümesi (donanım, yazılım ve telekomünikasyon birleşimi) olarak tanımlarken, Bharadwaj (2000) bir yetenek grubu olarak tanımlamıştır (Breznik, 2012: 251-254). BT yeteneği, kazanç elde etmek isteyen firma liderlerinin BT'yi firmalarına dahil etme şeklidir. BT yeteneğinin uygulanması; firma liderlerinin ve yöneticilerinin firma performansını artırmak için kullandığı kritik bir strateji türüdür. BT yeteneği, firmanın finansal bütçesini etkileyen yüksek harcamalar gerektirmektedir. Firma stratejisinin parçası olan BT kararları, firmaların yaşam döngüsünde hayati bir öneme sahip olacağından, firma liderlerinin alacağı kararlar tutarlı ölçülere dayanmak zorundadır (McLean, 2019: 1-2).

KTY'ye göre kaynağın rekabet avantajı kazandırmasında değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez özelliklere sahip olması gerekmekte (Barney, 1991) ve sadece stratejik olan kaynaklar rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir. Maddi kaynaklar (teknoloji, bilgisayar vb.) kolay taklit edilebilmekte ve kopyalanabilmekte iken, maddi olmayan kaynaklar değerli, nadir, ikame ve taklit edilemez özellikleri ile rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir (Breznik, 2012). İşlevsel bir yetenek olarak BT yeteneği, daha iyi bir strateji uygulamasına, fırsatlara ve tehditlere odaklanmaya büyük katkıda bulunmakta, dış müşterilerin görebileceği ve müşterinin değerini belirleyen farklı bir faktör sağlamaktadır. BT yeteneği, rakipler tarafından benzetilmesi, kopyalanması veya taklit edilmesi ve diğerlerinden elde edilmesi zor olmuştur. KTY; BT yeteneği ve firma kaynaklarının unsurlarını bütünleştirmektedir. Kohli vd. (2012)'ne göre KTY; firma kaynakları, BT yeteneği, firma ortamı ve firma performansı arasındaki etkileşimin anlaşılmasını sağlamaktadır. KTY; firma, çevre, yönetim ve bilişim sistemi (IS) stratejilerine odaklanmaktadır. KTY, firma kaynaklarının en etkili kombinasyonu ile rekabet avantajına yönelik stratejik yaklaşımı desteklemektedir (McLean, 2019: 19-20). KTY kullanımı, araştırmacılara BT yeteneği ve kaynakların değerini tanımlama, ele alma fırsatı sunmakta (Schmidt & Keil, 2013) ve BT kaynaklarını; varlıklar, temel yetenekler, pazarlama kaynakları, BT altyapısı, yönetimsel BT becerileri ve BT yetenekleri olmak üzere altı ana alanda sınıflandırmaktadır (Kamdjoug vd., 2018: 478).

Rekabet avantajı, yeni fırsatlar ve yeniliklerin elde edilmesinde BT gibi teknolojik yeteneklerin yanında, BT yönetimi gibi insan sermayesinin de önemli olduğu, 2016 yılında 79 ülkeden 1379 CEO ile yapılan anket görüşmesi sonucunda ortaya konulmuştur (Héroux & Fortin, 2018: 98). Bu çerçevede BT yetkinliği ve etkili kullanımın yaratılmasında, BT uzmanları ve işletme yöneticileri arasındaki entegrasyona ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada insan faktörünün BT ile entegrasyonunu önererek firmadaki yönetim personelinin BT yetkinliğine odaklanıldığı görülmüştür (Ong & Ismail, 2008: 63).

3. KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETKİNLİĞİ

Firmaların stratejik yeteneklerine/yetkinliklerine dayanan yaklaşımlar 1980'lerde tanıtılmış, örgütsel kaynakların ve yeteneklerin önemi vurgulanmıştır. Bu yaklaşımlardan en popülerleri KTY olmuştur. KTY; strateji ve BT araştırma alanlarında muazzam bir büyüme görmüştür (Hazen vd., 2017: 567). BT stratejik yeteneği veya BT yetkinliği, stratejik yönetim ve örgütsel tasarım literatürünün yanı sıra BT literatüründe önemli ölçüde destek ve kabul gören firmanın kaynak temelli bakış açısına dayanmaktadır. Barney (1991)'e atfedilen modern KTY'ye göre kaynaklar; değerli, nadir, taklit ve ikame edilemezse, firmaya sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilecektir. Grant (1991), stratejik değer bir firmanın sahip olduğu veya elde ettiği kaynaklardan değil, bu kaynakların nasıl birleştirilip kullanıldığından geldiğini kabul etmiştir. Buna bağlı olarak, firmaya özgü varlık kümelerini entegre eden bireylerin ve grupların bir işlevi yerine getirmek için kullandığı yetkinlik terimini önermiştir (Gordon & Tarafdar, 2007: 273). KTY'ye göre, "kaynak" etiketi kapsamında kabul gören yeteneklerin de taklit edilemez özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dinamik KTY; firmalar kaynaklarını ancak rakiplerinden daha etkili işler, yeniler, dönüştürür, yetenek oluşturursa sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini savunmaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 30). Ancak dinamik KTY'nin uzantısı olarak kabul gören dinamik yetenekler bakışına göre ise, firmaların sahip olduğu yeteneklerin yüksek rekabet şartları altında kısa vadede yetersiz olacağı (Teece & Pisano, 1994), sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilemeyeceği ifade edilmektedir. Bu kapsamda KTY, BT'nin sürdürülebilir rekabet avantajının ancak tamamlayıcılık ve birlikte uzmanlaşma ile sağlanabileceğini önermiştir (Powel & Dent-Micallef, 1997).

Sonuç olarak, BT yeteneğinin stratejik yeteneğe/yetkinliğe sahip olması, görünmeyen varlıkları yönetmede büyük üstünlük sağlayacak, BT'nin gelişmesindeki

zaman boyutu etkisizleşecek, firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecektir. BT yeteneğine rakiplerinden daha üstün seviyede sahip olan firmalar, BT yetkinliğini elde ederek rekabet üstünlüğü kazanacaklardır (Itami & Roehl, 1991; Tippins & Sohi, 2003). Yetkinlikler satın alınamaz özelliğe sahiptir ve şayet taklit edilmesi, kopyalanması zor olan bir koleksiyona dayanıyorsa rekabet avantajı sağlayabilecek rantı üretebilecektir (Teece vd., 1997: 515-518). Grant (1996), görev seviyesindeki yeteneklerin işlevsel yeteneklerle benzersiz firma yetkinliklerini yaratmak için bir araya geldiği bir mimari sunmuştur. O halde yetkinlikler, esasen firmaların belirli bir örgütsel hedefi, rakiplerinden daha üstün şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan stratejik düzeyde yeteneklerdir (Ravichandran, 2018: 23). Literatürde, BT yeteneği (IT Capability) ve BT stratejik yeteneği/BT yetkinliği (IT competence/IT competency) kavramlarının birbirleri yerine değişimli olarak kullanıldığı görülmektedir. Mesela, Feeny ve Willcocks (1998), BT'nin katma değeri yüksek uygulamaları için dokuz temel BS yetenekleri olarak atıfta bulunsa da Lambert ve Bytheway (1998: 3) tarafından yetkinlik olarak tanımlanmış, yetkinlik kavramı da “yetenek veya yetenekleri desteklemek için kaynakları geliştirme, yönetme ve kullanma becerisi” olarak yapılmıştır. Diğer tarafta, Feeny ve Willcocks tarafından kullanılan yetenekler için Ashurst vd. (2011) stratejik yetenekler/yetkinlikler olarak atıfta bulunmaktadır (Ashurst vd., 2011: 641). Kim vd. (2011), BT yeteneği olarak isimlendirdiği BT boyutları Tablo 6’de gösterilmiştir.

Tablo 6. Kaynak Sınıflandırması Altında BT Yeteneği Boyutları

Yazar(lar), Yıl	Kaynak Sınıflandırması		
	Fiziksel Kaynaklar	Beşerî Kaynaklar	Örgütsel Kaynaklar
Mata vd. (1995)	Tescilli teknoloji	-Teknik BT becerileri -Yönetimsel BT becerileri	-Sermaye erişimi -Müşteri değişim maliyeti
Ross vd. (1996)	Teknik varlıklar	İnsan varlıkları	İlişki varlıkları
Powell ve Dent-Micallef (1997)	Teknoloji kaynakları	BT insan kaynakları	İş kaynakları
Bharadwaj vd. (1998)	-Harici BT bağlantıları -BT altyapısı	-İşletme BT stratejik düşünme	-BT iş süreci entegrasyonu -BT yönetimi -BT / iş ortaklıkları
Bharadwaj (2000)	Maddi kaynak	İnsan BT kaynakları	Maddi olmayan BT destekli kaynaklar
Tippins & Sohi (2003)	BT nesnelere	BT bilgisi	BT operasyonları
Melville vd. (2004)	Teknik BT kaynakları	İnsan BT kaynakları	Tamamlayıcı organizasyon kaynakları
Ravichandran & Lertwongsatien (2005)	BT altyapısı esnekliği	BT insan sermayesi	BT ortaklık kalitesi
Pavlou & El Sawy (2006)	BT kaynaklarının edinilmesi	BT kaynaklarının kaldırmaç olarak kullanılması	BT kaynaklarının konuşlandırılması
Aral & Weill (2007)	BT varlıkları	-BT becerileri -BT yönetimi kalitesi (becerileri)	-BT kullanım kültürü -Dijital işlemler -İnternet mimarisi

Kaynak: Kim vd., 2011: 492.

Diğer taraftan Pérez-Aróstegui vd. (2015) literatürdeki başka yazarların ve kendi çalışmasındaki BT stratejik yeteneği/yetkinliği olarak adlandırdığı BT boyutları Tablo 7’de gösterilmiştir. Araştırmacılar, BT’yi daha net ve daha açık bir şekilde test etmek için BT’nin birçok yönüne dokunmaya çalışmış, BT yeteneği veya BT stratejik yeteneği/BT yetkinliği olarak kavramsallaştırarak sınıflandırmışlardır.

Tablo 7. BT Stratejik Yeteneği/BT Yetkinliği Boyutları

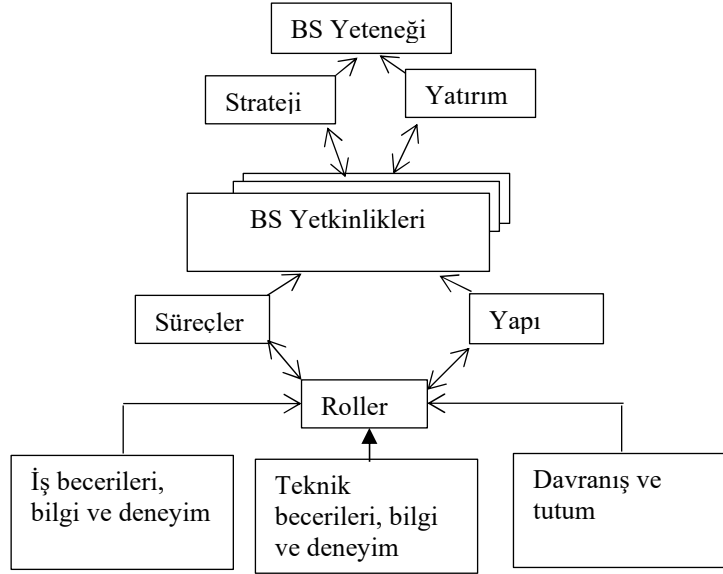
Yazar(lar), Yıl	Boyutlar			
	Sermaye erişimi, Teknoloji mülkiyeti	BT teknik bilgisi	BT yönetim bilgisi	
Mata vd. (1995)				
Ross vd. (1996)	Teknoloji varlıkları	BT insan kaynakları (BT personeli)		BT ve firma stratejisi arasındaki ilişki
Powell & Dent-Micallef (1997)	Teknoloji varlıkları	BT insan kaynakları (BT personeli)		BT ile ilgili organizasyon kaynakları
Feeny & Willcocks (1998)	BT altyapı tasarımı			BT vizyonu, BT hizmetlerinin sunumu
Bharadwaj (2000)	BT altyapısı	BT insan kaynakları (BT personeli)		BT ile ilgili maddi olmayan duran varlıklar
Dehning & Richardson (2002)	BT harcamaları			BT stratejisi BT yönetimi
Tippins & Sohi (2003)	BT nesnelere		BT bilgi yönetimi	BT operasyonları
Melville vd. (2004)	BT altyapısı ve BT uygulamaları	BT teknik bilgisi	BT bilgi yönetimi	BT sinerjileri
Ray vd. (2005)	Esnek BT altyapısı	BT teknik bilgisi		Paylaşılan bilgi
Mata vd. (1995)	Sermaye erişimi, Teknoloji mülkiyeti	BT teknik bilgisi	BT yönetim bilgisi	
Crawford vd. (2011)	BT altyapısı	BT teknik bilgisi		BT stratejisi ve firma stratejisi
Chen vd. (2010)				BT kullanımı, BT planlama, BT paylaşılan vizyon
Pérez-Aróstegui vd. (2012)	Esnek BT altyapısı	BT teknik bilgisi	BT bilgi yönetimi	Firma stratejisiyle BT entegrasyonu

Kaynak: Pérez-Aróstegui vd., 2015: 6.

Peppard ve Ward (2004) bilişim teknolojisini de kapsayacak şekilde bilişim sistemi yeteneği, stratejik yetenek ve yetkinlik arasındaki ilişkiyi analiz ederek Şekil 8’de göstermiştir. Modelde BT stratejik yeteneği ve BT yetkinliği iki husus halinde vurgulanmaktadır (Holtkamp & Pawlowski, 2015: 1387). Eğer girdileri yani örgüt kaynaklarını daha değerli çıktılara dönüştürmek üzere uygulanan stratejik değerdeki yetenekler kastediliyorsa “BT stratejik yeteneği” kavramı kullanılmaktadır. Girdileri yani örgüt kaynaklarını daha değerli çıktılara dönüştürmek üzere uygulanan stratejik değerdeki insan odaklı yetenekler kastediliyorsa “BT yetkinliği” kavramı kullanılmaktadır. İnsanlar firmanın kaynaklarıdır ve belirli becerilere, bilgilere, davranışlara ve tutumlara sahiptir. Beceriler, bilgiler, davranışlar ve tutumlar, bireysel

veya insan bakış açısını temsil etmektedir. Yetenekler bu yönüyle ele alındığında yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Yetkinlikler; süreçler ve roller aracılığıyla kaynaklara, bireysel becerilere ve bilgiye bağlı örgütsel düzeyde görülmektedir.

Şekil 8. Bilişim Sistemi Yetenek/Yetkinlik Modeli



Kaynak: Peppard & Ward, 2004'den akt. Holtkamp & Pawlowski, 2015: 1387.

Değer yaratma, fark yaratan değer yaratma ile eş anlamlı değildir. BT kaynakları örgüt performansına başka şekillerde de katkıda bulunabilecektir. Fakat bazı firmalar BT kaynaklarından diğer firmalardan daha fazla rekabet avantajı elde etmektedir. KTY'ye göre, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek, firmanın değerli, kendine özgü ve benzersiz kaynakları geliştirme yeteneğine bağlıdır. BT kaynaklarından bazıları, herkesin erişimine açık olacağından, firma için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamayacağı hususu tartışma konusu olmuştur. Bu kapsamda firmalar, BT kaynaklarını yönetimsel BT yeteneği ile ustalıkla birleştirerek, rakiplerinin kopyalaması zor olacağı ayırt edici bir BT altyapısı ve örgütsel çapta BT yetkinliği elde edebilecektir (Uwizeyemungu vd., 2018: 1338). Stratejik yönetim literatüründe, bir firmanın rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek için kullandığı iki mekanizmanın olduğu görülmektedir. Bunlar; kaynak toplama ve yetenek geliştirmedir. Bu bağlamda, doğru insan kaynaklarını seçmek ve uygun BT yeteneklerini oluşturmak için yetkin çalışanlara ihtiyaç duyulduğundan, firmanın insan kaynakları her iki mekanizmada da anahtar faktör olarak kabul edilmektedir (Uwizeyemungu vd., 2018: 1341).

BT yeteneği ve BT yetkinliği kavramları arasındaki farklılığı oluşturan başlıca iki neden vardır. Birincisi kaynak farkıdır; en büyük kaynak farkını, insan kaynağı

oluşturmaktadır. BT uzmanlarının ve işletme yöneticilerinin sahip olacağı BT yetkinliği, BT yeteneğini artıracaktır. İkincisi dinamik yapıdır; BT yeteneğinin boyutları birlikte ele alındığında, etkileşime girmekte ve firmalara BT yatırımlarında stratejik kazanımlar sağlamaktadır. Fakat firma içi ve dışında meydana gelen değişimler nedeni ile BT yeteneği sürekli rekabet avantajı kaynağı özelliğini kaybedebilmektedir. Bu nedenle, bir BT'nin insan kaynağı BT yeteneğinin oluşumu açısından incelenmektedir. BT yeteneği, BT değerinin incelenmesinde her ne kadar öncü bir rol üstlense de BT yeteneğinin zaman içindeki oluşumu ve devamlılığındaki en önemli faktörün, BT insan kaynağındaki nitel ve nicel özellikleridir. BT yetkinliğine sahip firma personeli (departman yöneticileri ve BT yöneticileri), dinamik yeteneklerin yaratılmasını, değiştirilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Dinamik yetenekler “sıradan yetenekleri genişletmek, değiştirmek veya oluşturmak için çalışırlar” (Winter, 2003: 991) olarak tanımlanmaktadır. Bunun sonucunda, BT yeteneği üst seviyeye ulaştığında, firma sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecektir.

Bunlara ilave olarak, BT yetkinliği kavramının kullanılmasındaki temel sebep, BT yeteneği boyutlarının birlikte uzmanlaşabilen kaynakları temsil etmesi, birbiri ile etkileşim içinde ve birlikte var olmasına ve ayrıca BT yetkinliği boyutları için oluşturulan ölçeğin içeriğine dayanmasıdır. Mesela; Tippins ve Sohi (2003: 748)'nin çalışmasında BT yetkinliği boyutlarında oluşturulan ölçekte, firmanın müşterilerden ve pazardan elde ettiği bilgileri yönetmek için gerekli olan BT nesnelere ve süreçlerini anlama ve kullanma becerisi ve BT'nin firma içinde hangi yetkinlik seviyesinde yönetilebildiği vurgulanmaktadır (Pérez-Aróstegui vd., 2015: 5). Boyutlardaki bireysel yetkinliklerin birleşimi firma yetkinlik seviyesine taşınmakta ve örgüt seviyesinde BT yetkinliği oluşmaktadır. Bu çalışmada, yetkinlik terimi bir örgütün belirli bir yeteneğini temsil etmek üzere kullanılmış, BT'de benimsenen stratejik yaklaşım dikkate alınarak, örgütsel yetenek olan BT yeteneği dinamik KTY perspektifinde yetkinlik düzeyi ile ilişkilendirilmiş, kaynakların tamamlayıcılığı ve birlikte uzmanlaşması yaklaşımı ile değerlendirilerek, BT'nin kavramsallaştırılması BT yetkinliği olarak yapılmıştır.

3.1. YETKİNLİK

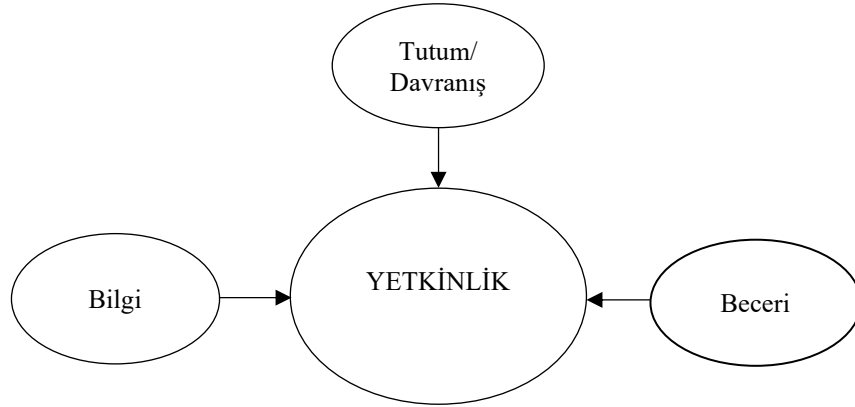
Türkçe sözlükte yetkin kavramı; “gerekli olgunluğa erişmiş, olgun, kâmil, mükemmel” yetkinlik kavramı ise; “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” anlamına sahiptir (TDK, 2020). Yabancı literatürdeki “competence” ve “competency” olarak geçen kelimelerin Türk dilindeki karşılığı “stratejik yetenek”

(değerli ve katma değerli yetenek) veya “yetkinlik” olarak kabul görmektedir. Yetkinliğin kökenleri, "yargılamaya yetkili" ve "konuşma hakkına sahip" anlamına gelen Latince "competentia" kelimesinden gelmektedir (Tripathi & Agrawal, 2014: 350). Yetkinlik kavramı 1957 yılında ilk defa Selznick tarafından firmanın temel başarı etkenlerinin tespitinde “ayırt edici yetkinlik” şeklinde değerlendirilmiştir. 1959 yılında White tarafından ise insan bağlantılı özellikleri tanımlamak amacı ile kullanılması önerilmiştir. Ardından McClelland (1976), “yetkinliği” üstün performansın altında yatan özellikler olarak tanımlamış ve insan kaynakları literatürüne “yetkinlik” fikrini tanıtmıştır (Temel Eginli ve Bitirim, 2013: 19). Boyatzis (1982), yetkinliği, bir bireyin üstün performans elde etmesine yol açan kişinin sahip olduğu temel özellikler olarak tanımlamıştır. Brown (1993)’a göre yetkinlik, bir görevi yerine getirme yeteneği ve isteğidir. Drucker (1985), bireysel düzeydeki yetkinliği, çalışanların görevlerde üstün performans sunma yeteneği olarak tanımlamıştır (Veliu & Manxhari, 2017: 60).

Yabancı literatürde yetkinlik sözcüğü hakkında birbirine benzeyen birkaç kavram mevcuttur. Bunlar; “competence” ve “competency” kavramlarıdır. Bu kavramlar bazı kaynaklarda eş anlamlı, bazı kaynaklarda farklı anlamlı olarak ifade edilmektedir. Oxford sözlüğünde competence terimi “Bir şeyi başarılı veya verimli bir şekilde yapma yeteneği” şeklinde yetenek olarak tanımlanmakta; competency teriminin ise “bir davranış, beceri veya bilgi kullanımı” şeklinde yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Oxford, 2020). Bir veya daha fazla yetkinliğin başarılı bir şekilde elde edilmesi yeteneği oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, yetkinlik terimi bir örgütün belirli bir yeteneğini temsil etmektedir. Günümüzde, “stratejik yetenek” ve “yetkinlik” (competence/competency) terimi, "yetenek" (capability) teriminin yerini almış ve bu kavramlar birbirinin yerine kullanılır hale gelmiştir (Gordon & Tarafdar, 2007: 273). Yetkinlik kavramının işletme alanındaki tanımı şöyledir; “bir kişinin (veya örgütün) bir iş veya durumda etkili bir şekilde hareket etmesini sağlayan ilgili yetenekler, taahhütler, bilgi ve beceriler kümesidir.” (Centranum, 2020). Yetkinlik, stratejik yönetimin ve insan kaynakları yönetiminin ilgi odağındaki bir kavramdır (Ünal, 2013: 54). Biçer ve Düztepe (2003)’ye göre yetkinlikler, örgütün hedefleri ile uyumlu, örgütsel ve bireysel performans için kritik davranışlardan oluşmaktadır (Gül vd., 2016: 286). Günümüzdeki küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, yetkinliklerle yönetim özel ve kamu sektöründe önem kazanmış, örgüt başarısını belirleyen bir faktör haline gelmiştir. Yetkinlik kavramı 1970’li yıllarda psikolog McClelland tarafından geleneksel zekâ testlerine seçenek

halinde geliştirilmiştir. 1980’lerde Boyatzis tarafından popülerleştirilmiş, 1990’dan itibaren de stratejik yönetim, seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme tatbikinde önem kazanmıştır (Ünal, 2013: 51-52). Yetkinlik konusunda farklı birçok yetkinlik tanımları bulunmakta ve bu tanımlar genellikle, belli bir sorumluluğun yerine getirilmesindeki bireysel yetkinliğe odaklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının yetkinlikleri ile ilgili çalışmalar yapılmış olsa da örgüt yetkinlikleri üzerine az sayıda araştırma yapılmıştır. Yetkinlik, kişiye görev performansında etkinlik potansiyeli veren örtük ve açık bilgi, beceri, tutum/davranışların bir kombinasyonudur. Yetkinlik, bir organizasyon içindeki pozisyon ya da rol için ihtiyaç duyulan ve en yüksek performansa sahip kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranışa dönüşmüş halidir (Şekil 9). Davranış haline gelmeyen, örgütün kullanmayacağı bilgi, beceri ve tutumların yani yetkinliğin, herhangi bir önemi bulunmamaktadır (Draganidis & Mentzas, 2006: 53).

Şekil 9. Yetkinliğin Bileşenleri



Kaynak: Draganidis & Mentzas, 2006’ın çalışmasından faydalanılmıştır.

“Competency” veya “competence” teriminin örgütsel yetenekler olarak kullanımının kökeni kaynak temelli bakış açısına dayanmaktadır. Yetkinlik kavramı, BT ve bilgisayar bilimleri alanında belirsiz bir şekilde kullanılmaktadır. “Competency” veya “competence” bir yandan bir organizasyonun temel yeteneklerini tanımlarken öte yandan, bireylerin özelliklerini, becerilerini ve bilgilerini ifade eden yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Peppard & Ward, 2004; Holtkamp & Pawlowski, 2015: 1386). Yetkinlikler; beşerî sermaye, kaynak temelli yaklaşım, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler bağlamında analiz edilmektedir. Kaynak temelli bir yetkinlik “Firmanın rakiplerinden daha iyi performans gösterdiği, taklit etmesi zor ve piyasada avantaj sağlayan bir yetenek, beceri ve teknoloji paketi” şeklinde tanımlanmaktadır (Coates & McDermott, 2002: 436) ve firmanın başarısındaki en değerli kaynaktır. Fakat kilit konu

gerekli kaynakları veya yetenekleri elde etmektir (Hong & Stahle, 2005: 139). Firma kaynaklarının sürekli rekabet avantajı gücünde olması, kaynağın dört özelliğe sahip olmasına bağlıdır; firma ortamındaki fırsatlardan yararlanması ve/veya tehditleri etkisiz hale getirmesi açısından değerli olmalı, bir firmanın mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olmalı, taklit edilemez olmalı, bir firmanın örgütsel süreçlerinden yararlanabilmesi gerekmektedir (Barney & Clark, 2007: 57). KTY, yetkinliğin özelliklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Yetkinlik benzersiz, değerli, nadir, taklit edilmesi zor, vb. olarak tanımlanabilir. Bazı bilgi ve beceriler başarı durumunda yetkinlik haline gelmektedir. Bununla birlikte, yetkinlik sürekli var olan bir kaynak değildir. Krogh ve Roos (1995)'a göre, sadece 'bilgi' (knowledge) ve 'görev' (task) arasında bir anlaşmanın olduğu yerlerde, yetkinlikten bahsedilebilmektedir. Rekabet ortamındaki veya tüketici talebindeki değişiklikler nedeniyle "görev" sürekli değişmektedir (Rakickaite vd., 2011: 53). Learn vd. (1969) bir firmanın başarısı ve hatta gelecekteki gelişiminin asıl anahtarının, farklı olan bir yetkinlik bulma veya yaratma yeteneğinde yattığını önermiştir. Küresel pazarda kazananlar, iç ve dış yetkinlikleri etkin bir şekilde koordine eden, hızlı ve esnek ürün yeniliğini gösterebilen firmalar olmuştur (Teece vd., 1997: 513-515). Ayrıca yetkinliklerin, 'görünmeyen varlıklar' olarak; tanınması, gözlenmesi zor ve örtük olma özelliği, rakiplerin taklit etmesine engel olmaktadır (Fowler vd., 2000: 360).

3.2. YETKİNLİK TÜRLERİ

Çeşitli disiplinlerde yapılan çok sayıda araştırma, yetkinliğin doğrudan veya dolaylı olarak iş performansını etkileyebilecek her şeyi kapsayan karmaşık çok boyutlu kavram olduğunu ortaya koymaktadır (Ni & Chen, 2016: 195). Bilim insanları ve yazarlar yetkinlikleri, farklı biçimlerde gruplandırmıştır. Vural ve Turan (2019) çalışmalarında yönetim bilişim sistemleri bölümü personelinin sahip olması gereken dört yetkinlik türünden bahsetmiştir; sosyal yetkinlik, yönetsel yetkinlik, teknik yetkinlik, temel teknik yetkinliktir (Vural ve Turan, 2019: 362-364). Literatüre dayanılarak aşağıda üç yetkinlik türü açıklanmaktadır. Bunlar; yönetsel yetkinlikler, teknik/işlevsel yetkinlikler ve temel yetkinliklerdir.

Yönetsel yetkinlikler: Bu tür bir yetkinlik, işi yönetme ve diğer kişilerle etkileşim geliştirme becerisiyle ilgilidir. Örneğin: problem çözme, iletişim, liderlik vb. (Tripathi & Agrawal, 2014: 351). Yönetsel yetkinlikler, organizasyonun sahip olduğu değer veya yeteneklerin bir parçası ve yöneticilerin mikro becerileridir. Yöneticilerin mikro

becerileri, organizasyonda iş sonuçları elde edilmesini sağlamakta, performansı geliştirmektedir (Çetinkaya, 2009: 223). Önerilen yönetsel yetkinlik modelinin içeriği Tablo 8’de, örgütsel performans ile ilişkisi Şekil 10’da gösterilmiştir.

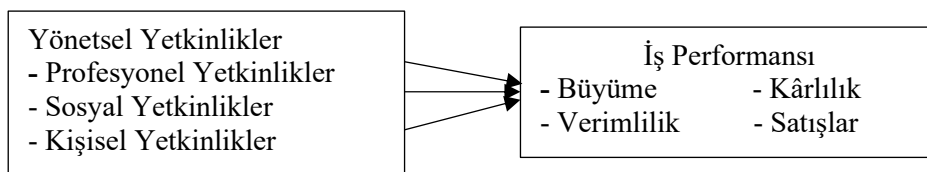
Tablo 8. Yönetsel Yetkinliklerin İçeriği

Yetkinliklerin Kütlesi	Yönetsel Yetkinlikler
Profesyonel Yetkinlikler	Planlama, problem çözme, bilgi toplama, analitik düşünme, soyut düşünme, stratejik düşünme, kendi başına ve başkalarının deneyimlerinden öğrenme, sonuçlar için çabalama, inisiyatif, iş dünyası yönelimi, fikir üretme, titizlik, çözüm, küresel bakış açısı, örgütsel beceriler, takım çalışması, müzakere becerileri, liderlik, çatışma yönetimi, iletişim, örgütsel farkındalık, sistemik mantık, yazılı iletişim, yaratıcılık ve yenilikleri uygulama yeteneği, modern bilgi, zaman yönetimi, risk değerlendirmesi, risk alma, kişisel çıkarlar çemberini tanımlama.
Sosyal (örgütsel) Yetkinlikler	İletişim ve başkalarını etkileme, sözlü iletişim, ikna edici iletişim, etkili ilişkiler, müşteriye yönlendirme, hedef belirleme, yetki devri, değişim yönetimi, performans yönetimi, adalet, sorumluluk, esneklik, kültürel farkındalık, nitelik, grup oluşturma ve geliştirme becerileri.
Bireysel (Kişisel) Yetkinlikler	Öz güven, stres yönetimi, kişisel güvenilirlik, sadakat, kendini kontrol etme, kendine güven, kendini yönetme, dinleme becerileri, kişisel değerler sistemi, kişisel hedefler, sürekli kişisel gelişim, alınan kararlarda kişisel sorumluluk, işle ilgili etik bilinç farkındalığı.

Kaynak: Bakanauskienė & Martinkienė, 2011’den akt. Velu & Manxhari, 2017: 60.

Yönetsel yetkinlikler, iş performansının etkinliğini sağlamak için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışlardır. Yöneticilerdeki gelişmiş olan yönetsel yetkinlik becerileri, örgütün kaynaklarını etkin yönetmesi, hedeflerine ulaşması ve sürekliliğini sağlaması bakımından önemlidir (Ayhün, 2018: 99). Örgütsel ve bireysel/yönetsel yetkinlikler, örgütlerdeki temel yetkinlikler ve değerlerle yakından ilişkilidir. Görevli personeline yetkinlik temelli sistemleri uygulayan örgütler, vizyoner ve yüksek performanslı örgütler olarak kabul edilmektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 144). Yönetsel yetkinlikler örgütsel performansı etkileyebilmektedir. Oluşturulan yönetsel yetkinlik modelinin benimsenmesi ile diğer değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak, örgütsel performans ile ilişkisi doğrulanmıştır (Velu & Manxhari, 2017: 60).

Şekil 10. Yönetsel Yetkinlik ve Örgütsel Performans İlişkisi



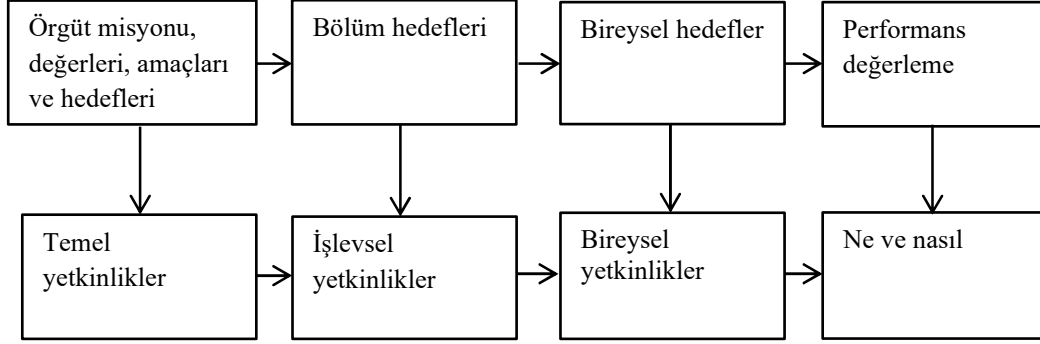
Kaynak: Velu & Manxhari, 2017: 61.

Teknik/İşlevsel Yetkinlikler: Teknik yetkinlikler şirket stratejilerini gerçekleştirebilmek amacıyla ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon/birim temelinde belirlenmektedir (Çınar, 2009: 5). Teknik yetkinlikler, yöneticinin sorumlu olduğu süreçlerin veya işlevlerin içeriğini ele almak için ihtiyaç duydukları yetkinliklerdir. Özel bir alanda araç, prosedür ve teknikleri kullanma yeteneğini ifade etmekte, genellikle eğitiminin bir parçası olarak uzmanlaştığı bilgi ve becerileri temsil etmektedir (Viitala, 2005: 440). Teknik yetkinlikler, insanların rollerini başarılı bir şekilde yerine getirmesi için bilmesi ve yapması gereken bilgi ve becerileri tanımlar. Bu tür yetkinlikler genel roller (benzer görev grupları) ve bireysel roller (belirli bir role özgü yetkinlikler) ile ilgilidir (Câmpeanu-Sonea vd., 2011: 303). Yetkinliklerden bazıları diğerlerine göre daha önemli ya da daha gerekli olabilmektedir (Ünal, 2013: 54). Bir görevin yerine getirilmesinde, görev sahibinden görevle ilgili yetkinlik beklenmektedir. Teknik ve mesleki bilgiyi kapsayan yetkinlikler, işlevsel yetkinlikleri oluşturmaktadır (Kayalı, 2012: 27). İşlevsel yetkinlikler, işin işlevsel becerisi ile ilgilidir. Esas olarak işin teknik yönü ile ilgilenir. Örneğin, pazar araştırması, finansal analiz vb. (Tripathi & Agrawal, 2014: 351). Budak (2016: 62), işlevsel yetkinlikleri bir işi diğerinden ayıran doğal özellikler olarak ifade etmektedir. Firmadaki müşteri hizmetleri temsilcisini İK yöneticisinden ayıran özellikler işlevsel yetkinliklere örnek olarak gösterilmektedir. Örgütün belli rollerindeki kişilerden beklediği standartlar ve beklentiler vardır. Elde edilen etki ve sonuçlar önemsenmektedir. Beklenti ve standartlar işlevsel analizlerle geliştirilmekte, mesleki başarı standartlarına ilişkin ölçütler olarak kabul görmektedir. İşlevsel yetkinlikler fonksiyon içindeki tüm çalışanlara uygulanmaktadır. Her iş için farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulmakta, farklı bir işe aktarılamamaktadır (Bayraktar, 2018: 309-310).

Temel Yetkinlikler: Firmanın fayda göreceği, tüm çalışanlarında olmasını istediği özellik ve nitelikler temel yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Eğer bir firma için tüketici stratejik öneme sahip görülmüşse, tüketici merkezli davranış tüm çalışanlarda olması istenen temel yetkinliklerden biri olacaktır. Ayrıca temel yetkinlik, çalışana diğer çalışanlara kıyasla stratejik üstünlük sağlayan (planlama ve organizasyon, iletişim, müşteri odaklılık vb.) özelliklerdir. Örgütler ve bireyler için kullanılan temel yetkinlikler kavramı, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından bir örgütteki kolektif öğrenme durumu olarak ifade edilmektedir (Bayraktar, 2018: 309). Temel yetkinlikler belirlenirken firmanın stratejisi, vizyonu, misyonu, normları ve değerleri dikkate alınmaktadır. Bu

yetkinlikler firmanın örgütsel süreçleri, bütünsel bilgisi, sistemleri ve prosedürleri, kişiler arası ilişkileri, tüm davranış modelleri, iç şebekeleri gibi özellikleri temsil etmektedir (Kayalı, 2012: 27). Şekil 11’de örgütün misyonu, değerleri, amaçları ve hedefleri ile yetkinlikler arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 11. Örgütsel Hedefler ve Yetkinlik İlişkisi



Kaynak: Gangani vd., 2006’dan akt. Ünal, 2012: 189.

Temel yetkinlikler; örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve stratejik planını gerçekleştirebilmesi için örgüt içindeki bütün çalışanlarda olması istenen yönlendirici yetkinliklerdir. Örgütün misyonu, değerleri, amaçları ve hedeflerine dayanarak temel yetkinlikler belirlenmekte, bölümlerin amaçlarına dayanarak işlevsel yetkinlikler geliştirilmekte, çalışanların bireysel hedeflerine dayanarak bireysel yetkinlikleri tespit edilmektedir (Ünal, 2012: 188). Omar ve Fayek (2014, 2016) ve Omar (2015) ise yetkinlikleri iki gruba ayırmaktadır; bunlar işlevsel yetkinlik (örgütsel) ve davranışsal yetkinliktir (bireysel) (Tiruneh & Fayek, 2017: 3).

3.3. ÖRGÜTSEL YETKİNLİK

Strateji yönetimi literatüründe 1990 yılında hâkim bir konu haline gelen örgütsel yetkinlik, rekabet avantajı üretmede örgütlerin temel bir kaynağı olarak temel yetkinliği vurgulamaktadır. Bu kavram, firmaların rakiplerine karşı rekabet avantajını sürdürebilmesinde değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklarına dayanması yönüyle KTY’den kaynaklanmaktadır (Wulandari vd., 2017: 39). Örgütsel yetkinliklerin tanımı konusunda net bir fikir birliği yoktur. Örgütsel yetkinlik, bir örgütün kurumsal hedeflerine, rekabet avantajına ve üstün performansına ulaşmasını sağlayan kaynakların, belirli becerilerin, gerekli bilgilerin, teknolojilerin ve doğru firma kültürünün entegre bir kombinasyonudur (Tiruneh & Fayek, 2017: 3). Örgütsel yetkinlik, örgütün dış ve iç ortamlarda daha fazla gelişmesini belirleyen olayları algılama, bilgiyi işleme ve işlemlerini değişikliklerle başa çıkma becerisidir. Örgüt performansının başarısı, örgütsel

yetkinlik yoluyla ortaya çıkmaktadır. Fakat ne teknoloji ne de örgütsel yapı insan bilgisi, becerileri ve yetenekleri olmadan çalışmaz. Bu bağlamda, örgütün yetkin olmasını dinamik yetenekler sağlamaktadır. Dinamik yetenekler, örgütün ortamdaki değişiklikleri, geliştirilen yetkinlikler yoluyla uygulanabilecek görev ve hedefleri belirlemesine imkân sağlamaktadır. Dinamik yetenekler, örgütsel yetkinliğin gelişimini etkiler ve örgütsel yetkinliğin bir parçasıdır (Rakickaite vd., 2011: 52-54). Örgütsel yetkinlik, firmanın temel bir müşteri yararı sunmasını sağlaması açısından stratejik yetenektir. Güçlü kolektiflikleri nedeniyle, yetkinlikler sağlam yeni ürün rekabeti kalıpları sağlayabilmektedir. Firmanın uzun vadeli rekabet gücü büyük ölçüde yetkinlikleri yenileme kapasitesi olarak tanımlanan dinamik yeteneklerine bağlıdır. Firmanın sürekli olarak yeni rekabet avantajı formları üretme yeteneği, mevcut yetkinlik başarısından büyük ölçüde etkilenmektedir (Hafeez vd., 2002: 30). Bireysel ve örgütsel yetkinlikler arasındaki ilişki Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Bireysel ve Örgütsel Yetkinlikler Arasındaki İlişki

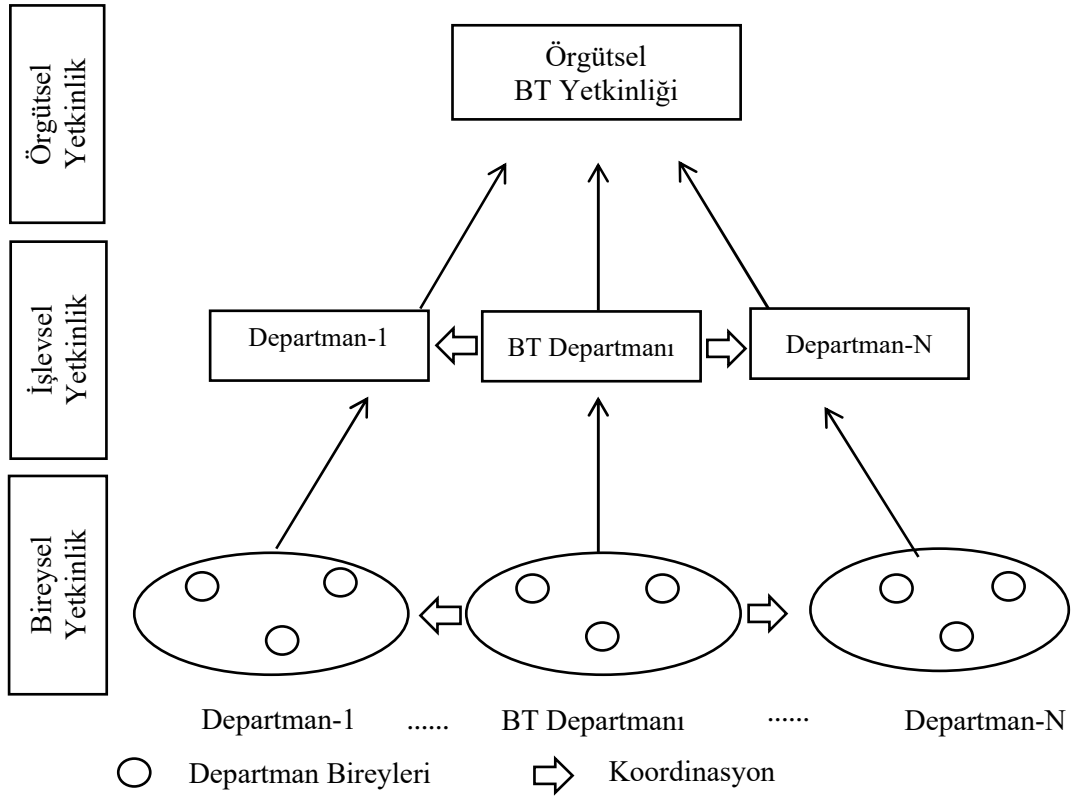
Bireysel Yetkinlikler	Örgütsel Yetkinlikler
Bir bireyin sahip olduğu ve sergilediği üstün yönleri ifade etmektedir.	Bir firmanın sahip olduğu ve ortaya koyduğu güçlü yönleri ifade etmektedir.
Bireyin firma içinde sağlayacağı başarı açısından kritik öneme sahip bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin bir bileşiminden oluşmaktadır.	Bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin firmaya özgü bileşenlerinden oluşmaktadır.
Firmadaki her bireyin mesleki özellikleri ve bulunduğu pozisyon doğrultusunda gereken yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.	Firmanın ana faaliyet alanının temelini oluşturmaktadır.
Bireyin yetkinliklerinin işletmenin vizyonu, misyonu, stratejileri ve değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir.	Firmanın yeni pazarlara girebilmesini sağlamaktadır.
	Rakiplerin kısa dönemde ve aynen taklit etmesi mümkün değildir.
	Firmanın vizyon, misyon, strateji ve değerleri ile uyumlu olmalıdır.

Kaynak: Lahti, 1999’dan akt. Temel Eginli ve Bitirim, 2013: 29.

Örgütsel yetkinlik, örgütlerin kendilerini geliştirmesi ile verim ve performansta en yüksek seviyedir. İşletmeler sadece mal ve hizmetlerden değil aynı zamanda yeteneklerden oluşmaktadırlar. Örgütsel yetkinlikler, yaparak öğrenme sayesinde bireyler ve gruplar ile gelişmektedir (Bülbül ve Tunç, 2017: 144). Örgütsel yetkinlik, örgütsel öğrenmenin sonucudur, bireysel ve örgütsel seviyedeki çalışanlara aittir (Rakickaite vd., 2011: 54). Bir örgütün başarısında bireysel yetkinlikler ile örgütsel yetkinlikler arasında bütünsel bir ilişki bulunmaktadır. KTY’ye göre rekabet avantajının temelinde bireysel yetkinlik ile örgütsel yetkinlik arasında bir bağlantı vardır ve insanlar kilit örgütsel kaynaklardır. Üstün bireysel yetkinlik, firmaya rekabet avantajı oluşturmaya yardımcı

olacak rakip eylemleri ve tepkileri hakkında bilgi üretme ve bunlara göre hareket etme yeteneği verecektir. Bu nedenle nitelikli bireysel yetkinlikler, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez insan kaynakları kriterlerini bir araya getirdiğinden örgütler için bir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir. Bireysel yetkinlik organizasyon içindeki her bireye aktarılabilecek her iş veya rol için gerekli yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmaktadır. Rekabet avantajı olarak örgütsel yetkinlik, örgüt içindeki bireysel yetkinliklerin gelişimine bağlıdır. Bireysel yetkinliklerle başlayan, işlevsel yetkinliklerle güçlenerek örgütsel yetkinlikle sonuçlanan yetkinlik tablosu, BT yetkinliği perspektifinden değerlendirilerek Şekil 12’de gösterilmiştir.

Şekil 12. Yetkinliğin Hiyerarşik Özelliği



Kaynak: Şekil tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

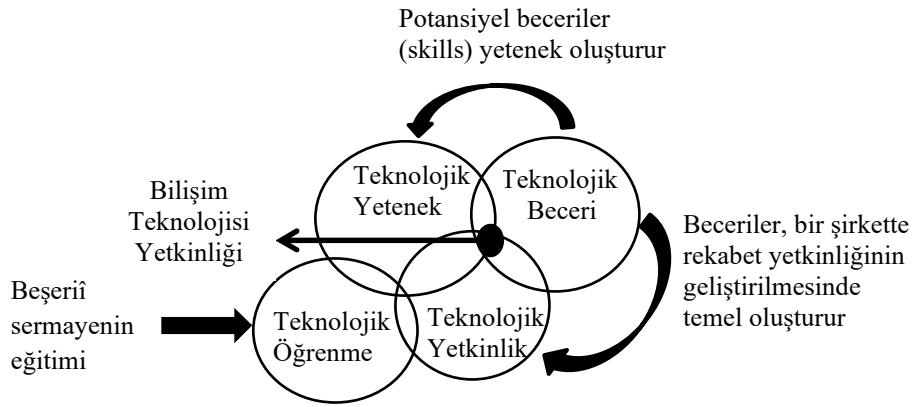
Diğer taraftan örgütsel yetkinlik, bireysel yetkinliklerin gelişimini de etkileyebilir. Şöyle ki; üst yönetim örgütün temel yetkinliklerini belirlediyse, bu yetkinlik firmanın projeleri ve bağlantılı kişileri belirlemesini gerektirecektir (Wulandari vd., 2017: 39-40).

3.4. TEKNOLOJİK YETKİNLİK

Firma kaynakları genellikle yetenekler veya yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır. Yetenekler terimi kuruluşların sahip olduğu veya yapabileceği şeyleri

fiziksel, beşerî veya örgütsel varlıkları ifade ederken, yetkinlikler terimi ortalama bir rakipten daha fazla veya daha iyi olan örgütlerin sahip olduğu veya yapabileceği rakip firmaların çoğunun benzer varlıklarını aşan fiziksel, beşerî ve örgütsel varlıkları ifade eder. Dolayısıyla, yetkinlikler bir firmanın yeteneklerinin bir alt kümesidir. Bu mantığı takiben, teknolojik yetenekler bir firmanın teknik varlıklarıyken, teknolojik yetkinlikler bir firmanın ortalama rakiplerinin benzer teknik varlıklarından nispeten "daha iyi" olan teknik varlıklarıdır (Tyler, 2001: 3). “Teknolojik yetkinlik” kavramı; teknolojik yetenek ve teknolojik beceri anlamlarıyla doğrudan bağlantılıdır. Teknolojik yetkinlik, teknolojik yetenek ve teknolojik beceri arasındaki kavramsal ilişki ve kesiştiği nokta BT yetkinliğinin oluştuğu alan olarak Şekil 13’de, teknolojik yetenek ve teknolojik yetkinlik arasındaki kavramsal farklılıklar Tablo 10’da gösterilmiştir.

Şekil 13. Teknolojik Yetenek, Yetkinlik ve Beceri Arasındaki İlişki



Kaynak: Arballo vd., 2019: 19.

BT yetkinliği kesişimi; etkin ve verimli bir şekilde belirlenen hedeflere ulaşmak için insanların gerçek durumlarda geliştirdiği bilişim teknolojileri alanındaki bilgi, beceri ve tutumların birleşim noktasıdır. Arballo vd. (2019), endüstride teknolojik yetkinlik terimi ile ilgili 1994-2016 arasında yayınlanan 140 makale üzerinde inceleme yapmıştır. Teknolojik yetkinlik kavramını, teknolojik yetenek ve teknolojik beceri ile ilişkisini, anlamının zaman içindeki dönüşümünü analiz etmiştir. Bu çerçevede (Arballo vd., 2019: 16-18):

-Teknolojik yetkinlik, teknik becerilerin ve yeniliklerin geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle teknolojik beceriler, teknolojik yetkinliğin teorik temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, sağlanan bilgileri uygulama yeteneği olmadan teknolojik yetkinlik geliştirmek mümkün olmayacaktır. Teknolojik yetkinlik, beşerî

sermaye dahil ürün, hizmet ve süreçler için iyileştirmeler üretmek ve yönetmek için gerekli kaynaklar olarak adlandırılmaktadır. Teknolojik yetkinlik; pazarları tanımlama, yeni ürün veya hizmetler üretme, verimli veri yönetimi, firmanın teknik varlıklarını yönetme becerileri ve mevcut küreselleşme eğilimlerinde stratejik ve dinamik zorluklarla yüzleşebilme kapasitesini ifade etmektedir.

-Teknolojik yetkinliğin iki önemli belirleyici unsuru vardır: Birincisi; dağıtım, iletişim ve iş birliği ağları, toplu çalışma, öğrenme ve ekip çalışmasıdır. İkincisi; nitelikli personelin gelişimi, teknolojik gelişme ve teknolojik özümseme, teknolojik girişimcilik merkezlerinin geliştirilmesi ve süreçlerin oluşturulmasıdır.

Tablo 10. Teknolojik Yetenek ve Teknolojik Yetkinlik Arasındaki Kavramsal Farklılıklar

Terim	Kavramın Temsili Özelliği
Teknolojik Yetkinlik	*Uzmanlık, uygunluk *Teknik bilgi (know-how) *Vizyon, kaynaklar, yetenekler *Bilgi-beceri- tutum-yapma yeteneği *Bilişsel ve uygulamalı problemleri çözmek
Teknolojik Yetenek	*Kaynakları oluşturma, kaynakları yönetme *Organizasyon, üretim ve ekipman *Verimli kullanma *Benimseme, değiştirme, yeni teknoloji yaratma *Ayrırma, transfer, geliştirme (teknoloji)

Kaynak: Arballo vd., 2019: 16.

3.5. BT YETKİNLİĞİ

BT yetkinliği, bir yöneticinin görevlerini yerine getirirken BT yetkinliğini elde etmesini sağlayan bilgi, beceri ve kişisel özellikleridir. BT bilgisi, bireylerin sahip olduğu temel BT kavramlarını anlaması, örgütlerindeki BT hakkında var olan bilgilerdir. BT bilgisi, işletme yöneticilerinin BT çalışanları ile iletişim kurmasını ve BT'nin değerini anlamasını sağlamaktadır. BT konusundaki bilgi ve becerilerin eksikliği yöneticilerin karşılaştığı temel zorluktur (Bassellier vd., 2003: 320). BT bilgisi, açık bilgi ve örtük bilgi kümesinden oluşmaktadır (Bassellier vd., 2001: 159). Yetkinliğin kilit bir göstergesi olarak, bilgi doğada açık veya örtük olabilmektedir. Yetkinlik her ikisini de içermektedir. BT becerisi, beceri, bir dizi ilgili davranış ve süreci gösterebilme yeteneğidir ve bilgi işleme becerilerini yansıtmaktadır (Bassellier & Benbasat, 2004: 676). Beceriler işe özgüdür. Yöneticilerin BT becerileri, teknik beceriler ve yönetim becerileridir. Teknik beceriler (skills), yöneticilerin belirli bir iş veya görevi yerine getirirken BT'yi öğrenme ve uygulama yoluyla edindiği bir şeyi yapabilmektir. Yönetimsel beceriler (skills), firmanın hedeflerine ulaşmasında astları yönlendirebilmek, BT ile ilgili iş kararları verebilmektir (Ni & Chen, 2016: 197). BT kişisel özelliği/ tutumu, genellikle bir kişinin içselleştirilmiş değerlerini gösteren duygular, inançlar ve davranış eğilimleridir. Tutumlar hem olumlu

hem de olumsuz unsurları içerir ve bir kişi belirli bir tutum sergilediğinde, belirli bir şekilde davranma eğilimi gösterecektir. Yöneticinin BT konusundaki tutumları; öğrenme, BT becerileri edinme, teknik yenilikleri benimseme ve BT ile ilgili politikalar için tartışma ve savunmaya istekli veya dirençli olmasıdır. BT yetkinliğini performansın bir sağlayıcısı olarak kabul ederek, BT yetkinliğinin potansiyel etkisi üç performans düzeyinde incelenmiştir (Ni & Chen, 2016: 198). Bunlar; bireysel, örgütsel ve profesyonel seviyede BT yetkinliğidir. BT yetkinlik tanımındaki üç boyut aşağıdaki Tablo 11’de gösterilmiştir (Ni & Chen, 2016).

Tablo 11. BT Yetkinliğinin Boyutları

Boyut	Açıklama	
BT Yetkinliğinin Bileşenleri	BT bilgisi	Deneyim ve bilişin bir kombinasyonudur
	BT becerisi	İşe özgüdür, bilgi işleme becerisidir.
	BT kişisel özelliği/ tutumu	Bireylerin BT ve hizmetlerine karşı tutumlarını ortaya koydukları kişilerin yanı sıra içselleştirilmiş değerleri, normları ve inançlarıdır.
BT Yetkinliğinin Performans Düzeyleri	BT yetkinliğinin bireysel seviyesi	Yöneticinin görevini yerine getirmesini sağlayan kişisel yetkinlik unsurlarıdır
	BT yetkinliğinin örgütsel seviyesi	Örgütsel performans hedeflerine ulaşmada etkililiği içerir.
	BT yetkinliğinin profesyonel seviyesi	BT ile ilgili politika ve yönetim uygulamalarında liderlik göstermek, yönetim alanını etkileyen unsurlara odaklanmaktır.
BT Yetkinliği Görevleri	BT görevlerinin, BT uzmanları (professionals) ve firma yöneticileri koordinesinde BT yöneticileri tarafından yerine getirilmesi ve yönetilmesidir.	

Kaynak: Ni & Chen, 2016’ dan faydalanılarak oluşturulmuştur.

BT yetkinliğinin örgütsel seviyesi: Örgütsel performans hedeflerine ulaşmadaki etkililiği içermektedir. BT'nin bir örgüt üzerindeki değeri ve etkisi hakkındaki bilgi, BT'nin örgütsel amaçlara ulaşmada stratejik olarak konuşlandırılması ve BT'nin örgütsel değişime öncülük etmesinde BT yeniliklerini destekleme istekliliğidir (Ni & Chen, 2016: 198). BT'nin örgütsel kullanımının ortaya çıkmasından bu yana, teknoloji yatırımlarını edinme, uygulama ve sürdürme sorumluluğu Bilgi Sistemleri departmanlarındaki uzmanlara ait olmuştur (Bassellier vd., 2001: 160). BT yöneticileri firmadaki BT sistemlerinden sorumludur. Sorumlulukları genellikle donanım ve yazılım satın almayı, kurulumu denetlemeyi, yedekleme sistemlerini çalıştırmayı, BT altyapısını sağlamayı ve kalite standartları ve stratejik planlama ile ilgili kurumsal politikaya katkıda bulunmayı içermektedir. Görevleri örgüte ve bilişim sistemlerinin ne kadar karmaşık olduğuna bağlıdır. Büyük bir firma, daha düşük seviyeli bir operasyonel BT yöneticisi ve personeli tarafından desteklenen bir işletme ve bilgi kaynağı yönetimi perspektifine sahip bir CIO belirleyebilir. Daha küçük bir kuruluşta, firmanın BT yöneticileri bir BT departmanının yöneticisi veya küçük bir teknoloji ofisinin yöneticisi olabilmektedir. İlgili başlıklar CIO,

BT müdürü (director), BT yöneticisi (manager), coğrafi bilişim sistemi (GIS) müdürü, bilişim sistemi (IS) bölüm başkanı, baş bilişim memuru olabilmektedir. Bölüm yöneticileri, firmadaki orta veya üst düzey idarecilerdir. Firmanın BT yetkinlik bileşenleri ve beklenen BT yetkinlikleri Tablo 12’de gösterilmektedir. Kalın yazılar, firma BT yöneticilerinin genel firmaya karşı gereken farklı yetkinliklerini gösterir.

Tablo 12. Örgütsel Seviyede Firma Departman Yöneticileri ve BT Yöneticilerinden Beklenen BT Yetkinlikleri

Kitle	BT Yetkinlik Bileşenleri	Beklenen BT Yetkinlikleri
Firmanın Departman Yöneticileri	Bilgi	-BT'nin sistem geliştirme yöntemleri ve uygulamaları yönetimi; bilgi yönetimi. -BT proje deneyimi; BT yönetimi; örgütsel faaliyetlerin süreç görünümü; örgütte BT vizyonu.
	Beceri	-BT programlarını yönetebilme; BT ile ilgili örgütsel değişikliklere öncülük etme yeteneği; BT ile ilgili örgütsel standart ve politikaları formüle etme becerisi; BT stratejileri geliştirme ve BT kaynaklarını yeniden yerleştirme becerisi; BT vizyonunu dile getirme becerisi. -İlave BT yönetimi bilgi ve becerileri için örgütsel bağlamda yetenek.
	Kişisel özellikler	-BT ile ilgili iş ahlakı davranış kuralları; örgüt için BT yetkinliğine değer verme -Örgütsel teknik ihtiyaçlara duyarlılık; örgüte BT etkisinin tanınması; teknik inovasyonlara öncülük etme isteği; seçilmiş yetkililerin veya kurucuların BT ile ilgili dünya görüşlerine boyun eğme.
Firmanın BT Yöneticileri	Bilgi	-Örgütsel iş alanındaki güncel ve gelişen teknolojiler ve uygulamalar; sistem geliştirme yöntemleri ve uygulamaları; BT bilgisine erişimin BT yönetimi -BT proje deneyimi; BT yönetimi; örgütsel faaliyetlerin süreç görünümü; örgütte BT vizyonu; örgütsel BT kapasitesine ilişkin bilgiler
	Beceri	-BT programlarını esas yönetici olarak yönetebilme; BT ile ilgili örgütsel değişiklikleri koordine etme / kolaylaştırma yeteneği; BT ile ilgili politikaları formüle etme yeteneği; BT stratejileri geliştirme ve BT kaynaklarını yeniden yerleştirme yeteneği; BT vizyonunu dile getirme yeteneği -Örgütsel bağlamda BT yönetimi bilgi ve becerilerine uygunluk
	Kişisel özellikler	-BT ile ilgili iş ahlakı davranış kuralları -Örgütsel teknik ihtiyaçlara duyarlılık; örgüte BT içeriğinin (implication) tanınması; diğer işlevsel birimlere teknik danışmanlık ve destek sağlama istekliliği; teknik inovasyon şampiyonluğunda isteklilik; seçilmiş yetkililerin veya kurucuların BT ile ilgili dünya görüşlerine boyun eğme.

Kaynak: Ni & Chen, 2016: 200-203.

Firmadaki bilgi sistemlerinin oluşturulması, uygulanması ve bakımı BT departmanlarının sorumluluğunda olsa da BT yönetimi genellikle BT uzmanları (professionals) ve bölüm yöneticileri (departman managers) arasında paylaşılabilir. Bölüm yöneticilerinden, ihtiyaçları BT uzmanlarına iletmesi, BT

stratejilerini kullanması ve hatta BT projelerinde liderlik alması beklenmektedir. Örgütlerde BT, firma yönetimi tarafından önemle ele alınmaktadır.

3.6. KTY ÇERÇEVESİNDE FİRMALARDA BT YETKİNLİĞİ

İşlevsel bir yetkinlik olarak BT, daha iyi bir strateji uygulamasına ve fırsatlara ve tehditlere odaklanmaya büyük katkıda bulunmakta, dış müşterilerin görebileceği ve müşterinin değerini belirleyen farklı bir faktör sağlamaktadır. BT yetkinlikleri rakipler tarafından benzetilmesi, kopyalanması veya taklit edilmesi ve diğerlerinden elde edilmesi zordur. BT yetkinliği ile ilgili literatür, BT ile ilgili çeşitli kaynakların varlığını analiz etmektedir. BT kaynaklarının kombinasyonu, değerli, taklit edilemez ve kopyalanamaz bir BT yetkinliği oluşturmaktadır (Pérez-Aróstegui vd., 2015: 5). Tippins ve Sohi (2003)'ye göre etkili BT yönetimi firmalar için çok önemlidir. BT'lerin etkili yönetimi için firmalar, gerekli yetenekleri ve yetkinlikleri geliştirmelidir. Barney vd. (2001)'ne göre stratejilerin oluşturulmasında BT'ye odaklanan firmalar, piyasadaki konumlarıyla ilgili verileri zamanında alabilmeli ve bunları rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönetebilmelidir. Bu sayede bilgi, rakiplerinden çok daha hızlı şekilde kullanılacak, ortamdaki değişikliklere cevap verilecektir (Gibb & Haar, 2007: 2).

BT yetkinliği hem BT altyapısını hem de BT yeteneklerini içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır. BT altyapısını yalnızca donanım platformları, yazılım uygulamaları, veri havuzları ve diğer ağ ve nesne tabanlı teknolojiler gibi fiziksel varlıkları değil, aynı zamanda BT ile ilişkili tüm varlıklardaki güncellemelerin kalite ve sıklığını da içerecek şekilde tanımlanmıştır (Chakravarty vd., 2013: 977). BT, temel olarak programlar, bilgisayar ve telekomünikasyon için kullanılan genel bir terim olsa da BT yetkinliği daha geniş bir kavramdır ve bu teknolojilerin firmanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi karşılamakta kullanılmasını ifade etmektedir (Pérez-López & Alegre, 2012: 646). Firma BT yetkinliği; teknolojik donanım ve yazılımı, sistem kullanımında bilgi birikimi ve operasyonel tecrübenin birleşiminden oluşmaktadır (Türen vd., 2014: 425).

BT yetkinliği, işletmenin bilgiyi yönetebilmek için BT konusundaki bilgi düzeyi ve bunun etkili kullanımıyla ilgilidir. KTY'ye göre yetkinlikler, ancak değeri olan kaynakların kendine özgü gelişim özelliklerinden dolayı taklit edilemezler. Taklit edilemezlik de rekabetçi üstünlüğün temelini şekillendirmektedir. Bu nedenle, ancak daha fazla BT yetkinliği elde eden işletmeler, pazar liderliği yaratan 'görünmez varlıkların' yönetiminde üstün pozisyon kazanmaktadır. BT yetkinliği, bir firmanın BT

bilgisine sahip olma, bilginin etkili bir şekilde kullanma ve yönetilme derecesini temsil etmektedir (Tippins & Sohi, 2003: 748). BT yetkinliği, müşteride katma değere ve bir BT organizasyonunun ortak öğrenmesini temsil eden hizmetlere odaklanmayı hedeflemektedir. BT yetkinliği, BT'nin birden fazla işlevini bütünleştirmektedir. BT yetkinliği, BT kaynaklarının ve yeteneklerinin örgütsel temelini ifade etmektedir. Kuruluşların, BT ürün ve hizmetlerini yenilikçilik yapma çabalarında yönetmelerini sağlayan bilgi ve becerileri içermektedir. BT yetkinliği, yönetim veya teknik BT becerilerinden ve BT deneyiminden oluşmaktadır (Héroux & Fortin, 2018: 102). Örgütsel BT yetkinliğinin farklı araştırmacılar tarafından yapılan kavramsal tanımları Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13. Örgütsel BT Yetkinliği Kavramsal Tanımları

Yazar(lar), Yıl	Tanım
Tippins & Sohi (2003: 748)	BT altyapısı (BT nesnelere), BT bilgi yönetimi ve BT operasyonlarından oluşan “BT yetkinliği” yapısının farklı boyutları, firmanın müşterilerden ve pazardan elde ettiği bilgileri yönetmek için gerekli olan BT araçlarını ve süreçlerini anlama ve kullanma becerisini yansıtan ortak uzman kaynakları temsil etmektedir.
Walter & Ritter (2004: 47)	Belirli bir ilişki içerisinde bilgi teknolojilerini (donanım ve yazılım) geliştirme, sürdürme ve kullanma sürecidir.
Vogel (2005: 10)	Değer ve rekabet avantajı oluşturmak için BT kaynaklarını ve BT yeteneklerini düzenlemek, mobilize etmek, koordine etmek ve entegre etmek için BT yönetiminin daha yüksek bir düzen kapasitesidir.
Yoon (2011: 113)	Donanımın, yazılımın ve teknik servisin, bilişim ile ilgili yönetim ve organizasyonlar ile elde edilen pratiklerin, güncel teknoloji ve yönetim becerilerinin en üst noktasıdır.
Chen & Tsou (2012: 73)	İletişim sistemleri ve iş süreçlerinin bilişim teknolojileri uygulamaları ile firma hedeflerinin etkilenmesi, BT ile ilgili maliyetlerin kontrolünü yapabilme kapasitesidir.
Pérez-López & Alegre (2012: 646)	Firmaların firma içi ve dışında (rakipleri, müşterileri, tedarikçileri vb.) ihtiyaç duyduğu bilgileri etkin bir şekilde yönetmek için bu teknolojileri nasıl kullandığıdır.
Malekifar vd. (2014: 71)	Tedarik zincirinin kritik durumunu yansıtan ürün ve finansal durum hakkında doğru bilgi akışının sağlanmasında oynadığı hayati rol nedeniyle en önemli rekabet avantajlarından biridir.
Pérez-Aróstegui vd. (2015: 5)	Bir firmanın BT bilgisine sahip olma derecesini temsil eder ve firmada üretilen bilgileri yönetmek için etkin bir şekilde kullanır.
Ravichandran (2018: 25)	Bir firmanın dijital platformları nasıl oluşturabildiğine yansıyan bir yetenektir.
Héroux & Fortin (2018: 102)	BT kaynaklarının ve yeteneklerinin kurumsal temelini ifade eder. Kuruluşların yenilikçilik çabalarında BT ürünlerini ve hizmetlerini yönetmelerini sağlayan beceri ve bilgileri içerir.

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

BT yetkinliği özellikle BT'nin altyapı, iş uygulamaları gibi birden fazla işlevini bütünleştiren çeşitli becerileri koordine etmektedir. BT yetkinliği, değer ve rekabet avantajı oluşturmak için BT kaynaklarını ve BT yeteneklerini düzenlemek, mobilize etmek, koordine etmek ve entegre etmek için BT yönetiminin daha yüksek bir düzen

kapasitesidir (Vogel, 2005: 10). Yoon (2011) için BT yetkinliği, bir firmanın BT'yi kavrama derecesi ve kullanımudur ve aynı zamanda firma içinde kullanılan BT yeteneğidir (Yoon, 2011: 113). Bilişim teknolojisini gerçekleştirme yeteneğine sahip olan ve bu noktada rakiplerinden daha fazla ustalık kazanan organizasyonlarda BT yeteneği, belirgin bir yüksek BT yetkinliği haline gelecek ve rekabet avantajı potansiyeli taşıyacaktır. BT yetkinliği geliştirme sürecinin en iyi sonucu da bu olacaktır.

3.7. FİRMALARDA BT YETKİNLİĞİ BOYUTLARI

Literatür taraması, büyük ölçüde BT'nin bağımsız bir kaynak olarak incelendiğini göstermektedir. Çalışmalar, farklı türdeki teknolojilerin (EDI, tarama cihazları vb.) veya BT altyapısının etkisine bakmıştır. Araştırmacılar, BT'yi daha net ve daha açık bir şekilde test etmek için BT'nin birçok yönünü incelemiş, kavramsallaştırmış ve BT yeteneği şeklinde sınıflandırmıştır. BT yeteneği ismi altında yapılan kavramsallaştırma, firmanın KTY'sinde BT ile ilgili yetkinliklerin incelenmesini daha kolay hale getirmiştir (Gibb & Haar, 2007: 2-3). Literatürde firmalardaki BT yetkinliği boyutları hakkında araştırmacıların yaptığı çalışmalardan seçilen örnekler, Grant (1991)'ın kaynak sınıflandırması kapsamında hazırlanarak Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14. Kaynak Sınıflandırması Altında Firmalarda BT Yetkinliği Boyutları

Yazarlar, Yıl	Kaynak Sınıflandırması		
	Maddi Kaynaklar	İnsan Kaynakları	Maddi Olmayan Kaynaklar
Tippins & Sohi (2003)	BT nesnelere (donanım, yazılım ve BT personeli)	BT bilgisi	BT operasyonları (bilgileri yönetmek için BT kullanımı)
Gibb & Haar (2007)	BT nesnelere (donanım, yazılım ve BT personeli)	BT bilgi yönetimi	BT operasyonları (bilgileri yönetmek için BT kullanımı)
Pérez-López & Alegre (2012)	BT nesnelere (donanım, yazılım ve BT personeli)	BT bilgi yönetimi	BT operasyonları (bilgileri yönetmek için BT kullanımı)
Fernandez-Mesa vd. (2014)	BT nesnelere (donanım, yazılım ve BT personeli)	BT bilgisi	BT operasyonları (bilgileri yönetmek için BT kullanımı)

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

BT yetkinliği; BT nesnelere, BT bilgisi ve BT operasyonları boyutlarından oluşmaktadır. BT yetkinliğinin üç boyutu, pazar ve müşteri bilgilerinin yönetilmesinde ihtiyaç duyulan BT araç ve süreçlerini anlama ve kullanma yeteneğinin bir göstergesidir. Birbirinden bağımsız olsalar da BT yetkinliğinin gerçekleşmesi için üç boyutun birlikte gelişmesi gerekmektedir. Firmalar yeterli BT bilgisine sahip değilse, BT nesnelere düzgün

kullanılmayacağı için BT yetkinliği oluşmayacaktır (Türen vd., 2014: 428). BT yetkinliğinin boyutları, ölçüm kriterleri, açıklamalar özetlenerek Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15. Firma BT Yetkinliğinin Boyutları, Ölçüm Kriterleri, Açıklamalar

BT Yetkinliği Boyutları	Ölçüm Kriterleri	Açıklamalar
BT Nesneleri	-BT/YBS departmanı	-Firmadaki resmi mevcudiyeti
	-BT yöneticisi	-Firmanın yönetici görevlendirmesi
	-Yeni BT donanım ve yazılımlarının tedariki	-Her yıl önemli bir miktarda fon ayrılması
	-İhtiyaç halinde özel yazılım uygulamaları	-Müşteri isteğine göre değiştirilen özel yazılım uygulamaları oluşturulması
	-Bilgisayar ağı	-Firma çalışanlarının bilgisayar ağı ile birbirlerine bağlanması
BT Bilgisi	-Bilgisayar temelli sistemler	-Teknik destek personelinin bilgi sahibi olması
	-Bilgisayar temelli uzmanlık	-Firmanın sahiplik seviyesi
	-Bilgisayar temelli yenilikler	-Firmanın bilgi seviyesi
	-Müşterilerle bilgisayar temelli iletişim bağlantısı geliştirme ve sürdürme	-Firmanın bilgi seviyesi
BT Operasyonları	-Bilgi toplama	-Firmanın bilgisayar temelli sistemler ile müşteriler ve pazar hakkında bilgileri toplama ve analiz etme seviyesi.
	-Harici veri tabanlarındaki pazar bilgilerine ulaşma	-Firmanın düzenli olarak bilgisayar temelli sistemlerini kullanma seviyesi
	-Müşteri bilgilerinin toplanması	-Firmanın çevrimiçi kaynak imkânlarının mevcudiyeti ve personelin yönetim seviyesi
	-Müşteri ve pazar bilgilerinin analiz edilmesi	-Firmanın bilgisayar temelli sistemleri kullanma ve analiz etme seviyesi
	-Müşteri bilgilerinin yönetilmesi	-Firmanın karar destek sistemlerinin kullanma ve müşteri bilgilerini yönetme seviyesi
	-Müşteriler hakkındaki bilgilere erişilmesi, depolanması ve işlenmesi	-Firmanın bilgisayar sistemlerini kullanma ve müşteri bilgilerini yönetme seviyesi

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

BT bilgisine, BT operasyonlarına ve BT nesnelere sahip olmak, iş süreçlerini katma değerli biçimde şekillendirmek ve desteklemek için BT işlevselliğini diğer kaynaklarla birlikte ya da birlikte elde etme, uygulama ve kaldıraç yeteneğini gösterecektir (Ong & Ismail, 2008: 63). Bir yetkinlik olarak BT'yi bir kuruluşa dahil etmek için, BT yetkinliğinin üç boyutu olan BT nesneleri boyutu, BT bilgisi boyutu ve BT operasyonları boyutu aşağıda açıklanmıştır.

3.7.1. Bilişim Teknolojisi Nesneleri

BT nesneleri; bilgi edinme, işleme, yayma, kullanma ve depolamasına katkıda bulunan eserler, araçlar ve kaynaklar anlamına gelir. Bu tanıma göre, BT altyapısı olarak

da kabul gören donanım, yazılım ve BT destek personeli gibi unsurları içermektedir (Pérez-López & Alegre, 2012: 646). BT nesnelere kolaylaştırıcı özelliği vardır, bilgi üretimi ve dağıtımından sorumludur ve ölçülmesi nispeten kolaydır (Tippins & Sohi, 2003: 748-749). Fiziksel kaynaklar boyutunu temsil eden BT nesnelere, firmaların sahip olduğu bilgisayar temelli fiziksel kaynaklar (donanım ve yazılım sistemleri) ve insan kaynaklarıdır (BT çalışanları). Bunlar birleşerek üretim, işleme ve dağıtım dahil olmak üzere bilginin birçok yönüyle kuruluşlara yardım etmektedirler (Gibb & Haar, 2007: 3). BT tabanlı iletişim araçları, fırsatlar ve zorluklar karşısında dış bilgi alışverişlerini düzenleyebilmektedir. Müşterilerden gerçek zamanlı geribildirimler sağlayarak, BT tabanlı sosyal medya araçları, müşteri görüşlerini düzenleyen ve pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklerin daha iyi tahmin edilmesine yol açan filtreleme yetenekleri sunmaktadır. Wixom ve Watson (2001) BT tabanlı karar destek sistemleri ve veri ambarlarının firmaların verileri gerçek zamanlı olarak izlemelerine, kalıpları tanımalarına ve stratejik senaryoları simüle etmelerine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. BT tabanlı iletişim ve koordinasyon araçlarıyla, firmalar bilgi erişimini ve kalitesini artırabilmekte, böylece onlar ve paydaşları işlem süreçlerindeki gelişmeleri anlayabilmekte ve bunlara katılabilmektedir (Chakravarty vd., 2013: 979). BT, alanındaki tüm sistem ve işlemleri kapsayacak bir duruma gelmiştir. Firmalarda, BT sorunlarını çözmek için BT bölümü açılmış, sorumlu personele de BT Yöneticisi unvanı verilmiştir. BT departmanında BT uzmanı olarak kabul edilen yetkili personel, BT alanında eğitilmiş ve yetenekli olmalıdır (Ağ, 2018: 22-23). BT uzmanları teknik, iş ve yönetsel olmak üzere üç tip beceriye sahip olmalıdır. BT uzmanları eski ve yeni teknolojileri birleştirebilecek teknik bilgilere sahip olmalı ve uygun olduğunda yeni teknolojileri uygulayabilecek fırsatları ortaya çıkarmalıdır. BT uzmanları diğer departmanların, iş ihtiyaçlarını ve fonksiyonlarını anlamaları beklenmektedir. BT çalışanlarının yönetsel becerileri, bilişim sistemi aktiviteleri doğrultusunda diğer çalışanlarla iletişim kurma ve onları inandırma yeteneklerine bağlıdır (Çakırtaş, 2010: 47). BT altyapısı ve araçlarına sahip bir firmada bulunması gereken başlıca unsurlar şunlardır (Sözbilir, 2013): Resmi bilgi yönetim sistemi; bilgi teknolojilerinden sorumlu bir yönetici, yeni bilişim teknolojisi, donanım ve yazılım; yeni bilişim teknolojisi, donanım ve yazılımı yenilemek için her yıl bütçe ayrılması; ihtiyaç durumunda özel yazılım uygulamaları oluşturulması, çalışan personelin birbirlerine bilgisayar ağı ile bağlanma imkânına sahip olmalarıdır. Bu çalışmada BT nesnelere boyutu, bilgisayar tabanlı donanım, yazılım ve BT personeli ölçüsü esas alınarak kavramsallaştırılmıştır.

3.7.2. Bilişim Teknolojisi Bilgisi

BT bilgisi, bilgisayar tabanlı sistemler gibi nesnelere hakkında teknik bilginin derecesini ifade etmektedir. Bu bilgi, kullanıldığı veya faydalandığı zaman yetkinliğe dönüşebilmektedir (Ong & Ismail, 2008: 64). BT bilgisi, kuruluşun mevcut ve gelişmekte olan BT yeteneklerini ne ölçüde anlayabildiğini açıklamaktadır. BT imkânları bilinci, kurum için mevcut dijital seçeneklerin evrenini açığa çıkarmakta ve oluşan pazar fırsatlarına hızlı şekilde uyum sağlama esnekliği sağlamaktadır (Pérez-López & Alegre, 2012: 646). Örgütsel bilgi birikimi örgütsel öğrenme sürecinin bir sonucudur ve rekabette stratejik avantajın elde edilmesinde önemli bir örgütsel kaynaktır. Bilgi önemli düzeyde örtük (tacit) bileşenlere sahiptir. Çünkü bilgi elde edilene kadar geçen süreçte yapılandırılmış verileri karşılaştırma, sonuç çıkarma, filtreleme işlemlerinden geçmekte, teknoloji kullanımı ile anlamlı hale getirilmekte ve nihayetinde elde edilen bilgi, insan unsurunun kullanımı ile belli kalıplara dönüştürülmekte, yorum ve analiz yapılarak kişilerin aklında kalacak bilgi elde edilmektedir (Türen vd., 2014: 428). İnsan kaynakları boyutunu temsil eden BT bilgisi, firmada çalışanlar tarafından biriktirilmiş deneyimler topluluğu olan insan sermayesi, değerli ve gelir getiren bir kaynaktır. BT kaynakları içinde anahtar bir role sahip olan yetişmiş personel gücü, örgütün stratejik kaynak ve yeteneğini ifade etmektedir. Grant'a göre insan kaynakları iki boyuta sahiptir; teknik ustalıklar (mesela, gelişen teknolojilerdeki yetkinlik) ile yönetsel ustalıklar (mesela, bilişim fonksiyonlarının etkin yönetimi) (Ağ, 2018: 19-20). Bilginin deneyim, bağlam, yorum ve yansıma ile birleştirilmiş bilgi olduğu düşünüldüğünde, ölçülmesi zor bir bileşeni vardır. Diğer belirli bilgi alanlarında olduğu gibi, BT bilgisi de daha genel bir bilgi anlayışının bir alt kümesi olarak ayrıştırılabilir. Taylor (1971: 3), teknik bilgiyi "istenen amaçlara doğru değişim sağlamak için yararlı bir dizi ilke ve teknik" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca teknik bilgi, bir şeyin nasıl yapılacağına bilinmesi (know-how) olarak da tanımlanmaktadır (Tippins & Sohi, 2003: 748). Bu çalışmada BT bilgisi boyutu, bilgisayar tabanlı sistemler gibi nesnelere hakkında bir firmanın sahip olduğu teknik bilgi birikimi ölçüsü esas alınarak kavramsallaştırılmıştır.

3.7.3. Bilişim Teknolojisi Operasyonları

BT operasyonları, bu teknolojilerin değer yaratması durumunda gerekebilecek BT ile ilgili yöntem, süreç ve teknikleri ifade etmekte, firmanın BT etkinliğini ve karar alma sürecini iyileştirmede ne ölçüde kullandığıdır (Pérez-López & Alegre, 2012: 646). BT operasyonları, organizasyon içindeki hedeflere ulaşılmasında gerekli olan faaliyetlerdir.

Bu faaliyetler, firma içindeki bilgiyi içine alan becerilerle desteklenmektedir. BT operasyonları, bir kurum içinde daha büyük hedeflere ulaşılmasını sağlayan BT becerileri setiyle desteklenirken, BT nesnelere bir kuruluşun pazar ve müşterilere daha fazla erişim sağlayarak performansı iyileştirmesine izin vermelidir (Gibb & Haar, 2007: 3). Firmalar içinde bulunduğu pazardaki hedeflerine ulaşmak için teknik ve sosyal boyutu olan teknikler uygulamaktadır (Türen vd., 2014: 429). Teknik işlemler, sonuç elde etmek için gerçekleştirilen faaliyetleri içerir. Teknik işlemler, odaklanılan bir görevi tamamlamak için gereken yöntemler, yetenekler ve süreçlerdir. Teknik işlemler, teknik bilginin uygulanması becerileriyle sonuçlandığından, teknik bilginin bir tezahürü olarak da düşünülmektedir. Beceriler sadece belirli bir “bilgi alanı” hakkında derinlemesine bir anlayışı temsil etmekle kalmaz, aynı zamanda bilgiyi diğer uyumsuz işlemlere aktarma yeteneğini de yansıtır (Tippins & Sohi, 2003:748). Bir firmada gerçekleştirilen başlıca BT operasyonları şunlardır (Sözbilir, 2013: 58): Tüketicilerin pazar bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi; tüketici bilgilerini toplamak için prosedürlerin oluşturulması, bilgisayar tabanlı sistemlerin ve karar destek sistemlerinin kullanılmasıdır. Bu çalışmada BT operasyonları boyutu, firmaların hangi ölçüde pazar ve müşteri verileri/bilgilerini yönetebildiği ölçüsü esas alınarak kavramsallaştırılmıştır.

3.8. FİRMALARDA BT YETKİNLİĞİNİN STRATEJİK YÖNETİMDEKİ ROLÜ

Firma stratejisinin bir parçası olarak BT stratejisindeki etkili kararlar, firmaların hayatta kalması için önem kazanmış, 1980'lerin ortasından itibaren BT stratejik etki yaratmaya başlamıştır. Bu eğilimin ardından araştırmacılar, BT yetkinliğine odaklanmaya başlamışlardır (Ong & Ismail, 2008: 63). BT özellikli yeteneklerin oluşumu, yüksek rekabet ortamlarında firma başarısı için kritik ve gerekli bir koşul olarak görülmektedir. Firmanın BT yetkinliği, örgüt yeteneklerini hızlıca tutuşturabilen bir yakıt gibi görülmekte ve firmanın rekabet potansiyelini dolaylı şekilde etkilediği düşünülmektedir. Diğer örgütsel yeteneklerle birlikte BT yetkinliği, rakiplerin taklit edemeyeceği pozitif bir sinerjistik etki yaratabilmektedir (Pérez-López & Alegre, 2012). KTY, örgütlerin strateji seçimi ve uygulamasında kaynak ve yetenekleri kullanabileceğini belirtmektedir. Farklı tamamlayıcı kaynakların entegrasyonu, daha iyi performansa yol açabilecek bir sinerji yaratabilecektir (Héroux & Fortin, 2018: 100). Bu kapsamda BT yetkinliği farklı örgütsel yetenekler, tamamlayıcı varlıklarla birleştirilerek bazı çalışmalar yapılmıştır.

Fernandez-Mesa vd. (2014) 186 İtalyan ve İspanyol seramik karo üreticisi şirketlerinden anket verileri kullanarak bir çalışma yapmıştır. “BT yetkinliği”, “iç ve dış

öğrenme yetkinliği” ve “inovasyonun ticari başarısı” arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Çalışma sonucunda, BT yetkinliğinin iç ve dış öğrenme yetkinliklerinde kritik bir rol oynadığı, iç ve dış öğrenme yetkinlikleri doğrudan “inovasyonun ticari başarısı” ile ilişkili olduğu, “iç ve dış öğrenme yetkinlikleri” “BT yetkinliği” ve “inovasyonun ticari başarısı” arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Bu çalışma, KTY çerçevesinde dinamik yetenekleri göz önünde bulundurmuş, değişen çevrelerde bunun nasıl gerçekleştiğine ilişkin anlayışı geliştirmiştir. Ayrıca BT'ye yapılan basit yatırımın stratejik değer sağlayamayacağı, ancak inovasyon ve rekabet avantajı için temel örgütsel yetenekleri desteklemeye ve güçlendirmeye yardımcı olacağını göstermiştir. Ravichandran (2018)'a göre günümüzde iş ortamları çok dinamik ve hiper rekabetçi bir özelliğe sahiptir. Örgütler stratejilerinde başarı elde etmek için örgütsel çevikliğe sahip olmalıdır. Çalışmada, Amerika firmalarındaki örgütsel çevikliğin iki temel öncülünü, yani bir firmanın BT yetkinliğini, inovasyon kapasitesini ve çeviklik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Firmanın hem inovasyon kapasitesinin hem de BT yetkinliklerinin örgütsel çevikliği etkilediği, örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel çevikliğin BT yetkinliği ile firma performansı ilişkisinde aracılık ettiği görülmüştür. BT yetkinliklerinin gelişimine yönelik sürekli bir çaba zaman ve yol bağımlılıkları da göz önüne alındığında yetkinlik, BT yatırımlarına daha fazla fayda sağlayacaktır. Tamamlayıcı varlıklarla birleştirilmiş BT yetkinliği değer kazandıracaktır. Stratejik avantaj elde etmek için BT'den yararlanmak isteyen yöneticiler, BT işlevinin ötesine bakmalı ve başka hangi kurumsal kaldıraçların alınabileceğini sorgulamalıdır. BT yetkinliklerinin kapasitesinin artırılması zaman gerektirir. Bu nedenle, yöneticiler bu kritik yetkinliklerin geliştirilmesinde uzun vadeli bir yönelimi benimsemelidir (Ravichandran, 2018: 25). Literatür, BT'nin, diğer örgütsel kaynak ve uygulamaların tamamlayıcılığına ihtiyaç duyması nedeniyle, tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamadığını kabul etmektedir. Bu teorik gelişmelere rağmen, BT kaynaklarının diğer insan ve örgütsel kaynaklar ile etkileşime girme süreçleri ve bu kaynakların niteliği çok az ilgi görmüştür. Bu nedenle, BT yetkinliğinin farklı örgütsel kaynaklar üzerindeki etkisini geliştirmek ve incelemek gerekmektedir (Pérez-Aróstegui vd., 2015). Bu kapsamda ikinci bölümde örgütsel kaynak olarak örgütsel öğrenme incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KTY ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

BT'nin performans üzerindeki etkisinin örgütün öğrenme kapasitesi ile oluştuğu ve BT'nin kendi başına rekabet avantajı sağlamadığı, ancak diğer tamamlayıcı kaynaklardan faydalandığında rekabet avantajı sağlayacağı yapılan bazı araştırmalarda tespit edilmiştir. Bilişim sistemleri, bilginin depolanması veya yayılması gibi örgütsel düzeyde öğrenmeyi gerektiren farklı süreçler için önemli bir destektir. Stratejik yönetimin temel amacı örgütün çevresine yeterince uyum sağlamasıdır. Bir örgütün çevresine uyum sağlayabilmesi için çok çeşitli ve büyük miktarda bilgi işlemek zorundadır. Farklı bilgileri işleme yeteneği, örgütsel öğrenme ile geliştirilebilmektedir (Canessa-Terrazas vd., 2017: 60-61). Son yıllarda, örgütsel öğrenmenin uygulanabilirlikleri ve tamamlayıcılıkları nedeniyle, araştırmada örgütsel bilimlerden bir dizi teori kullanılmış ve KTY bunlardan biri olmuştur. KTY; firmaların değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynakların toplanması ve entegrasyonu yoluyla rekabet avantajı yaratabileceğini ve sürdürülebileceğini öne sürmektedir (Hitt vd., 2016: 77). Örgütsel öğrenme; kalıcı rekabet avantajı elde edilmesine, firma performansının iyileştirilmesine, insan kaynaklarının güçlendirilmesine, öğrenen organizasyona geçiş sürecinin hızlanmasına, örgütsel faaliyetlerin bireysel ve grupsal davranışlarının iyileştirilmesine neden olmaktadır (Saadat & Saadat, 2016: 224).

Bu bölümde öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları açıklanmış, literatürdeki örgütsel öğrenmenin; bilişim teknolojisi yetkinliği ve firma performansı ile olan ilişkisi incelenmiş, araştırmanın hipotezleri ve modeli geliştirilmiştir.

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT

1.1. ÖĞRENME

Dünyada canlıları birbirinden farklı kılan ve insanların en önemli özelliklerden biri öğrenmedir. Bu özellik ile insanlar geçmişte yaşananları ve gelecek ile ilgili öngörülerini hatırlayabilmektedir. Firmaların da canlı birer varlık olduğu düşünüldüğünde, firmaların çevresine uyum sağlayarak varlıklarını sürdürülebilir kılmamanın en belirgin koşulu öğrenmedir. Bu nedenle öğrenme örgütteki çalışanlar tarafından benimsenmesi gereken bir özellik ve iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır (Efe ve Sevinç, 2018: 480).

Günümüzün değişen dünyasında, öğrenme tek sürdürülebilir rekabet avantajı olarak kabul edilmekte ve diğer rakiplerden daha iyi öğrenen örgütler daha başarılı olmaktadır (Abbasi & Zamani-Miandashti, 2013). Yönetim literatüründe öğrenme kavramı bir firma için çok önemli bir kaynak ve rekabet avantajı kaynağı olarak vurgulanmaktadır. Organizasyonlarda öğrenmeye ilişkin kavramsal çeşitliliğin sunulduğu literatürde öne çıkan tartışmalar şunlardır (Oh, 2009: 50; Scott, 2011):

- Öğrenmenin ne olduğu (bilişsel/ davranışsal bakışa göre),
- Öğrenme çıktılarının ne olduğu (bilişsel değişiklik, davranışsal değişiklik)
- Öğrenme düzeyi (birey, grup, örgüt).

Argyris ve Schön (1978)'e göre tüm insanlar öğrenme yeteneği ile doğmaktadır. Çevre değişikliklerine uyum sağlamakta kişileri hazır hale getiren öğrenme, insanda yeni sezgilere ve kavramlara yol açmakta ve insanlar genellikle eylemlerden etkilenmekte, hataları belirlemekte ve düzeltmektedir (Saadat & Saadat, 2016: 220). Argyris ve Schön (1978) için öğrenme, hataların tespiti ve düzeltilmesi sürecidir (Sampe, 2012: 34-35). Fiol ve Lyles (1985), öğrenmeyi “geçmiş eylemler arasındaki iç görülerin, bilginin ve ilişkilerin gelişimi, bu eylemlerin etkinliği ve gelecekteki eylemler” olarak tanımlamaktadır (Fiol & Lyles, 1985: 811). Levitt ve March (1988)'a göre öğrenme; örgütler geçmişten gelen çıkarımlarını, davranışlarını yönlendiren rutinlere kodladıklarında gerçekleşmektedir. Rutinler terimi, örgütlerin çevresinde inşa edilen ve faaliyet gösterme biçimleri olan kuralları, prosedürleri, sözleşmeleri, stratejileri ve teknolojileri içermektedir (Levitt & March, 1988: 320). Stata (1989) için öğrenme, bireylerin yeni bilgi ve anlayışlar kazanarak davranışlarını ve eylemlerini değiştirdiği süreçtir (Stata, 1989: 64).

Huber (1991), öğrenme ve eylem arasında ayırım yapmaktadır. Öğrenmenin bilinçli veya kasıtlı olması, davranışta gözlemlenebilir değişikliklerle sonuçlanması gerekmez. Öğrenme, öğrenenlerin yeni bilişsel haritalar veya inanç sistemleri geliştirdiği yeni iç görüler edinmedir. Buna eşlik eden kısa veya uzun vadede bir davranış değişikliği meydana gelebilir, ancak gerekli değildir. Bir varlık, bilgiyi işleme yoluyla potansiyel davranışlarının aralığının değişip değişmediğini öğrenir. Bilgi işleme; bilgi edinmeyi, dağıtmayı veya yorumlamayı içerir (Huber, 1991: 89).

Kim (1993)'e göre öğrenme, bireyin, daha etkin olabilme kapasitesindeki artıştır. Öğrenme iki seviyeye ayrılmıştır: Kavramsal öğrenme (nedenini bil) ve operasyonel

öğrenme (nasıl yapıldığını bil). Operasyonel öğrenme, eylem üretmek için fiziksel yetenek içeren yeni becerilerin edinimi ile ilgilidir. Kavramsal öğrenme, kişinin deneyimini ifade etme becerisiyle ilgilenir ve yeni çerçeveler oluşturulur (Kim, 1993: 38). Öğrenme, kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle algılayarak kendisine mal ettiği bilgi, uyarı ve olayları davranışlarına yansıtmasıdır. Bu çerçevede davranış öğrenme durumunun göstergesidir (Koçel, 2014: 495). Crossan vd. (1995) öğrenmenin biliş ve davranışta meydana gelen bir değişim süreci olduğunu savunmaktadır. Fakat bu değişimin firma performansında mutlaka artış sağlayacağını söyleyemeyeceğini ifade etmektedir (Crossan vd., 1995: 353).

Organizasyondaki fikirlerde ve bakış açılarında bir değişiklik olduğunda öğrenme süreci gerçekleşir. Bu değişiklikler, organizasyonla iletişim ve etkileşim yoluyla yeni fikirler ve bakış açıları yaratır (Kadhim vd., 2018: 905). Öğrenme; varsayımların, nedensel haritaların veya yorumlayıcı şemaların revizyonu yoluyla yeni anlayışların gelişimidir (Scott, 2011).

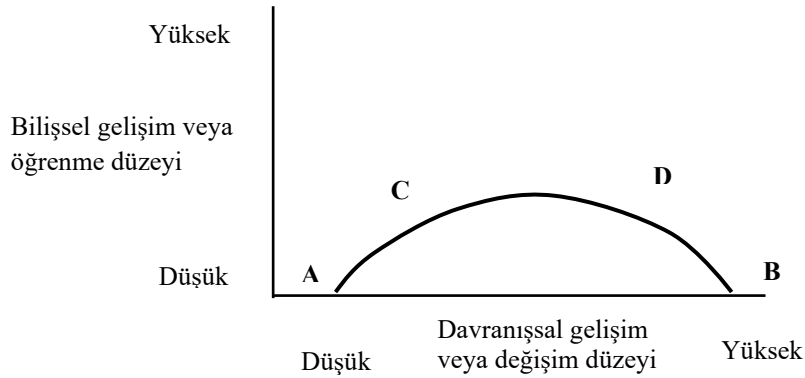
Bilişsel öğrenme görüşüne göre, bireylerin veya örgütlerin bilgiyi işleme biçiminde, anlamlandırma şeklinde ve olayları yorumlama tarzında bir değişiklik olduğunda öğrenme gerçekleşmektedir. Davranış gözlenemez olsa bile düşünce süreçlerinde bir değişiklik olursa öğrenme gerçekleşir (Crossan vd., 1995: 348). Bilişsel perspektif, öğrenmenin öğrenenlerin iç görüşleri, bilgileri ve hafızaları dahil olmak üzere iç zihinsel süreçler yoluyla gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bilişsel perspektif öncelikle öğrenenlerin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına ve içselleştirdiklerine odaklanmaktadır. Örgütler enformasyon veya bilgi işleme sistemleri olarak görülmektedir. Huber (1991: 89)'e göre öğrenmenin davranışta gözlemlenebilir bir değişiklikle sonuçlanması gerekmez ve organizasyonların dâhili öğrenme süreçlerine sahiptir (bilgi edinme, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumlama ve örgütsel hafıza). Örgütlerde öğrenmeye ilişkin bu bilişsel bakış açıları, Nonaka (1994)'nın örgütsel bilgi yaratma süreciyle tutarlıdır. Bilginin, insanların değer sistemleri arasındaki dinamik etkileşimler yoluyla yaratıldığını ve örtük bilgi ile açık bilgi arasındaki bilgi dönüşüm sürecinin gerçekleştiği zihinsel modelleri vurguladığını belirtmektedir (Oh, 2009: 51).

Davranışsal öğrenme görüşüne göre ise öğrenme, davranışta veya eylemde gözle görülür bir değişiklik olması durumunda gerçekleşmektedir (Crossan vd., 1995: 348). Davranışsal öğrenme, öğrenen varlığın nesnel olarak gözlemlenebilir davranışına odaklanmaktadır. Bilişsel-davranışçı yaklaşımı tercih eden teorisyenlere göre öğrenme;

bilişsel gelişim gerekiyken, tam ve eksiksiz öğrenme için eylem de gereklidir ve burada öğrenmenin, yeni iç görüler, varsayımlar ve nedensel haritaların yeni davranışlara yol açması veya tersine, yeni davranışların yeni anlayışlara yol açmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir (Scott, 2011). Öğrenmeyle ilgili literatürde, öğrenme çıktıları ya öğrenenlerin davranış değişiklikleri, bilişsel değişiklikler ya da her ikisi olarak kabul edilir (Oh, 2009: 50).

Fiol ve Lyles (1985) çalışmasında, örgütsel öğrenme ve örgütsel adaptasyon arasındaki ayrımı açıklığa kavuşturmaya çalışmış, bilişsel gelişim veya öğrenme düzeyi ile davranışsal gelişim veya değişim düzeyi boyutları ilişkisini bir model üzerinde göstermiştir (Fiol & Lyles, 1985: 805-806). Bu kapsamda, “öğrenme ve değişim” seviyelerini gösteren model Şekil 14’de gösterilmiştir.

Şekil 14. Öğrenme ve Değişim

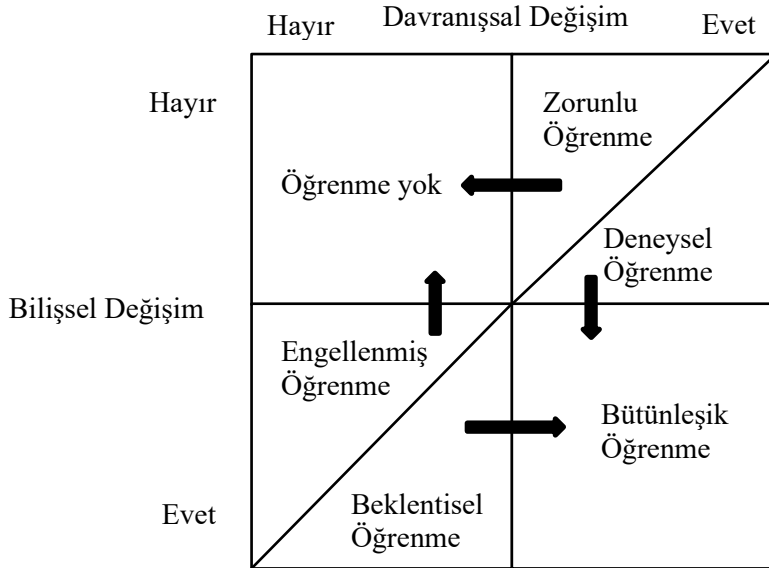


Kaynak: Fiol & Lyles, 1985: 807.

Modelde Pozisyon A, birçok bürokratik firmanın tipik bir örneğidir. Şöyle ki; yeni bir öğrenme gerçekleşmez ve hiçbir değişiklik girişiminde bulunulmaz. Pozisyon A, değişim veya öğrenme için çok az ihtiyaç olduğu istikrarlı ve öngörülebilir bir ortam için uygun olabilmektedir. Bu, baskın bir pazar payına sahip olgun bir sektörde olduğu gibi, çok az değişiklik isteniyorsa, stratejileri sürdürmek için arzu edilebilir. Pozisyon B, harekete geçmeye, stratejileri değiştirmeye ve yeniden yapılanmaya devam eden, ancak çok az öğrenimle gerçekleşen firmaları tanımlamaktadır. 1960'lardaki birleşme faaliyeti dalgası, çok az öğrenmeyle firmalar çeşitlendikçe satın alma biçiminde hızlı değişiklikleri temsil etmiştir. Eylemler, neyin işe yarayacağına dair öğrenmeye veya bilgiye dayalı değildir. Pozisyon B, doğru tahminin imkânsız olduğu bir çevrede, kayıpları en aza indirmek için geçici bir tasarruf stratejisi olabilir. C Pozisyonu birkaç değişiklik yaratır, ancak bunlar anlamlı öğrenme araçlarını temsil eder. Değişim, örgütün bilişsel gelişiminde anlamlı değişiklikler yaratarak; yeni inançlar ve yorumlayıcı planlar

geliştirilmesini sağlamıştır. C Pozisyonu, yenilenme ve inovasyonun hayatta kalmak için çok önemli olduğu çalkantılı bir ortamda en uygun pozisyon olacaktır. Fakat çok fazla değişiklik örgütün yön duygusunu kaybetmesine neden olacaktır. D Pozisyonu yüksek değişim ve öğrenme eğilimi olan örgütü tanımlamaktadır. Orta derecede çalkantılı bir çevrede uygun olacaktır. Fakat bu pozisyonda bir örgütün iç karmaşıklığı ve dinamizmi, dış çevreden gelecek olan büyük miktardaki gerilimi desteklemeyi zorlaştıracaktır (Fiol & Lyles, 1985: 806-807). Crossan vd. (1995)'ne göre, öğrenmeyle ilgili bilişsel ve davranışsal değişim arasındaki etkileşim dikkate alınmalıdır. Şekil 15'de belirtildiği gibi öğrenme hem biliş hem de davranışta değişiklik içermektedir ve birindeki değişiklik diğerindeki değişiklikten önce gelebilecektir (Crossan vd., 1995: 350-351).

Şekil 15. Biliş, Davranış ve Öğrenme



Kaynak: Crossan vd., 1995: 351.

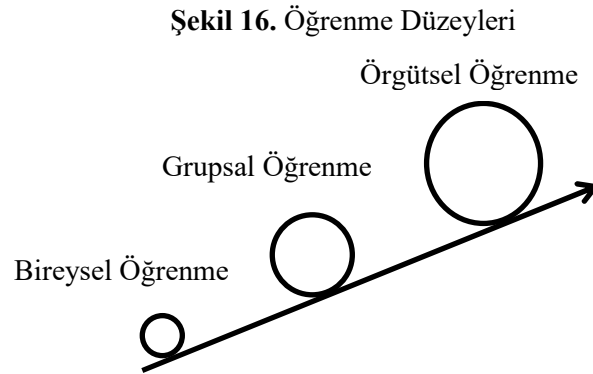
Bilişsel ve davranışsal değişim gerçekleşmediği zaman öğrenme olmayacaktır. Davranışsal değişim olduğu fakat bilişsel değişim olmadığında zorunlu öğrenme gerçekleşecek ve öğrenme eylemi içselleştirilemeyecektir. Davranışsal değişim olduğunda bilişsel değişim de olduysa deneysel öğrenme gerçekleşecek, bilişsel değişimde içselleştirme olacaktır. Bilişsel değişim olduğunda fakat davranışsal değişime temel oluşturamadığında, engellenmiş öğrenme olacaktır. Bilişsel değişim olduğunda davranışsal değişime zemin oluşturduğu durumda beklentisel öğrenme gerçekleşecektir. En etkili öğrenmenin ortaya çıktığı bilişsel ve davranışsal değişim birlikte olduğunda, bütünleşik öğrenme gerçekleşecektir (Mert, 2018: 46-47).

Bu çalışmada, aşağıdaki bakış açıları kabul edilmiştir. Bunlardan birincisi, Huber

(1991)'in belirttiği gibi öğrenme, öğrenenlerin yeni bilişsel haritalar geliştirdiği yeni iç görüler edinmesi, davranış değişikliğinin meydana gelme olasılığına rağmen gerekli olmadığı, davranış aralığının değişip değişmediği bilginin işlenmesi yolu ile öğrenilebileceğidir. İkincisi, öğrenmenin birden çok düzeyde (bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde) gerçekleşebileceğidir. Üçüncüsü, öğrenmenin performans gelişimine katkıda bulunacağıdır.

1.2. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Örgütler öğrenme olmadan hayatta kalamamakta ve kendilerini geliştirememektedirler. Küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için öğrenmeye ihtiyaç vardır. Öğrenme bireylerde başlamakta hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Örgütlerdeki öğrenme süreçlerinin çoğu, çalışanların öğreneceklerini öğrenip uygulayacağı beklentisine dayanmaktadır (Rehman vd., 2015: 56). Literatürdeki bireysel, grupsal ve örgütsel seviyelerde kavramsallaştırılan öğrenme Şekil 16'da görülmektedir (Mohammad, 2019: 278; Dasgupta, 2012: 4).



Kaynak: Dasgupta, 2012: 4.

Bireysel düzey, bireyin bilgi veya inançlarındaki değişikliklere; grupsal düzey, üyeler arasında paylaşılan anlayış derecesine; örgütsel düzey ise sistemler, yapılar, prosedürler ve zamanla değişen bilgi depoları olarak tasvir edilmektedir.

Bilişsel bakış açısı benimseyen araştırmacılar, öğrenmeyi bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde ele almışlardır. Bilgi bireyler, gruplar ve örgütlerde tasvir edilebildiğinden, bilişsel perspektif üç seviyeyi de kapsar (Crossan vd., 1995: 348). Crossan ve Berdrow (2003)'a göre dört ilişkili proses/süreç (sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma), üç analiz seviyesini birbirine bağlamakta ve örgütler içindeki öğrenmeyi tanımlamaktadır. Örgütsel seviyede gerçekleşen bu durum Tablo 16'da gösterilmiştir (Crossan & Berdrow, 2003: 1089).

Tablo 16. Örgütlerde Öğrenme: Üç Seviyede Dört Aşama

Seviye	Aşama	Girdiler/Çıktılar
Bireysel	Sezgi	-Deneyimler -İmgeler -Metaforlar
	Yorumlama	-Dil -Bilişsel Harita -Konuşma/Diyalog
Grupsal	Bütünleştirme	-Ortak (paylaşılan) anlayışlar -Karşılıklı düzeltme -Etkileşimli sistemler
	Kurumsallaştırma	-Rutinler -Teşhis sistemleri -Kurallar ve prosedürler

Kaynak: Crossan & Berdrow, 2003: 1090.

Mintzberg vd. (1998: 212) öğrenme süreçlerini özetle ifade etmektedir. Bunlar: sezme; birey düzeyinde gerçekleşen bilinçaltı bir süreçtir. Bu öğrenmenin başlangıcıdır ve tek bir akılda gerçekleşmelidir. Yorumlama; bireysel öğrenmenin bilinçli öğelerini alır ve bunu grup düzeyinde paylaşır. Bütünleştirme, grup düzeyinde kolektif anlayışı değiştirmeyi takip eder ve tüm örgüt düzeyinde köprü oluşturur. Kurumsallaştırma, öğrenmeyi sistemlerine, yapılarına, rutinlerine ve uygulamalarına dahil ederek organizasyonun her tarafına dahil eder (Jansen vd., 2009: 6).

1.2.1. Birey Düzeyinde Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenme, bireylerin mevcut örtük veya açık bilgilerden yeni iç görü ve bilgileri ürettiği süreçtir (Aragón vd., 2014: 162). Bireyin sezgileri kullanarak çevresine ait bilgileri elde etmesi, algılaması, anlaması, yorumlaması ve bunlarla deneyim kazanarak davranışlarını düzenlemesini ifade etmektedir. Sezgi ve yorum bireysel olup, örgüt adına sezme ve yorum yapma faaliyeti bireylerdedir (Koçel, 2014: 495). Bireylerin öğrenme yetkinliklerini ve motivasyonunu ifade eden bireysel düzeyde öğrenme, deney yapma, yeni iç görüler oluşturma, işlerini etkileyen kritik konuların farkında olma, kişinin işinde gurur ve sahiplenme hissi gibi bazı bireysel davranışlara yansımaktadır. Üç öğrenme düzeyi (bireysel, grupsal ve örgütsel) farklı olmasına rağmen birbirleriyle ilişkilidir. Örgütler sadece öğrenmeyi düşünen bireylerle öğrendiğinden, bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Aragón vd., 2014: 162). Öğrenmeyi bireysel düzeyde hata tespiti ve düzeltmesi olarak açıklayan Argyris ve Schön (1978)'e göre, örgütler bireyler aracılığıyla öğrenmektedir (Vera vd., 2011: 155; Jain & Moreno, 2015: 15). Birey, örgütsel öğrenmenin anahtarıdır, çünkü öğrenmeyi

üreten, bireysel düşünme ve eylemdir (Zhai vd., 2014: 196). Simon'a göre öğrenmenin örgütte gerçekleşmesi örgüt bireylerinin öğrenmesi ve örgütte olmayan bilgilere sahip bireylerin işe alınması ile mümkün olmaktadır. Kim'e göre örgütlerin öğrenmesi bireyler yolu ile gerçekleşmektedir. Dodgson'a göre ise bireyler öğrenmeyi gerçekleştiren asıl varlıklardır (Özer vd., 2004: 258- 259; Sezer ve Ak, 2017: 213).

Bireysel öğrenmenin örgüte aktarılması zor bir süreçtir. Daniel Kim (1993), bireysel öğrenmenin işlevsel hale geldiği ve örgütsel öğrenmeyi ilerlettiği aktarım mekanizması olarak zihinsel modelleri önermiştir. Kişinin dünyaya bakışını temsil eden zihinsel modeller; işlemsel öğrenme (know-how edinimi) ve kavramsal öğrenmeyle (know-why kazanımı) ilişkilendirilir. Kavramsal öğrenme, işlerin neden yapıldığını düşünmeyi içerir ve zihinsel modelde yeni çerçevelere yol açabilir. Bireysel öğrenme modellerini açık hale getirerek, örgütsel üyelerin verilerini ve deneyimlerini yakalayan entegre diyagramlar geliştirilebilir. Bu paylaşılan zihinsel modellerden yeni örgütsel eylemler ortaya çıkar. Argyris ve Schön (1978: 9)'e göre örgütsel öğrenme yalnızca bireysel öğrenme değildir, ancak örgütler yalnızca bireylerin deneyimleriyle öğrenirler (Moore, 2004: 48-49).

1.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Grup düzeyinde öğrenme, kişilerin öğrendiklerini grup içinde paylaşma ve beraber yorumlama yolu ile grup anlayışına ulaşmalarıdır. Kişilerin iletişim sürecini kullanmaları önemlidir. Grup düzeyinde öğrenmenin etkileneceği faktörler; başkaları ile iletişime geçme isteği, iletişimde ortak dil, farklılıklardan kaynaklı oluşabilecek anlaşmazlıkları çözme isteği, ortak vizyon ve amaç doğrultusunda harekete geçme isteğidir. Grup öğrenmesi olmadan, örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşemez (Koçel, 2014: 495).

Grup düzeyinde öğrenme, bireylerin bir grup içinde kişisel bilgilerini aktarmalarını içerir, böylece tüm üyeler ortak bir anlayış geliştirirler. Grupların etkin çalışmasını tanımlayan unsurlar olan diyalog ve ortak eylem, bir grup içindeki bilgi transferinde çok önemlidir (Aragón vd., 2014: 162). Grup ve örgütsel öğrenme için bireysel öğrenme gerekli olmasına rağmen yeterli değildir. Öğrenmenin bu yüksek analiz seviyelerinde gerçekleşmesi için, bireyin edindiği bilginin, başkalarının erişebilmesi için bireyler üstü bir depoya yerleştirilmesi gerekir. Örneğin, bireyin edindiği bilgi, bir rutin veya işlemsel hafıza sistemine yerleştirilebilir (Argote & Miron-Spektor, 2011: 1126).

1.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Koçel (2014)'e göre örgüt düzeyinde öğrenme, grup düzeyindeki ortak anlayış ve değerlerin, örgüt düzeyinde kabul gören sistem, prosedür ve ortak veri tabanına dönüşmesidir. Örgütte çalışanlar geçici olsa da örgüt yaşamını sürdürmektedir. Bu nedenle örgütün öğrenmesi çok önemlidir. Örgütte gerçekleşen formal veya informal değişimler, örgütlerin öğrenmesinin bir sonucudur (Koçel, 2014: 495-496). Bireysel ve grupsal bilgi kurumsallaştırıldığında örgütsel düzeyde öğrenme ortaya çıkmaktadır. Bireysel ve grup öğrenimini, sistemler, yapılar, strateji, kültür ve prosedürler dahil olmak üzere örgütün insan dışı yönlerine dahil etmeyi içermektedir (Aragón vd., 2014: 162). Hedberg (1981: 3)'e göre örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşse de üyelerin öğrenmelerinin birikimli sonucu olmadığını ifade etmiştir. Örgütler beyine değil bilişsel sistemlere ve hafızaya sahiptir. Üyeler gelir, gider ve liderlik değişir, ancak örgütler hafızalarını belirli davranışlarını, zihinsel haritalarını, normlarını ve değerlerini zamanla koruyacaktır (Fiol & Lyles, 1985: 804; Dodgson, 1993: 381).

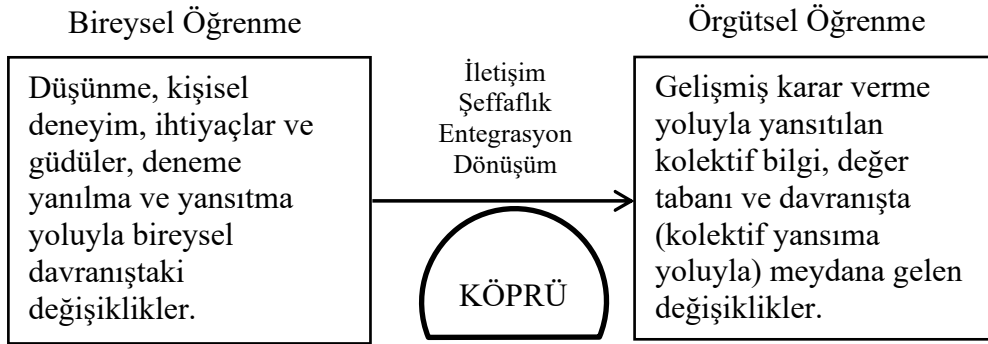
Örgütsel öğrenme örgüt içinde bilgi oluşturma, sürdürme ve iletme süreci olarak karakterize edilmektedir. Bir örgüt, deneyim ve zamanla bilgiyi geliştirir ve kazanır, böylece üretkenliği daha iyi artırabilir veya değerli yatırımcı ilişkileri geliştirebilir. Örgütün üyeleri örgütün eğitim temsilcileri olarak hizmet ettiğinde, örgütsel öğrenme sürekli bir öğrenme süreci haline gelecektir (AlMulhim, 2020: 2212).

Bilgiye dayalı örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden gruba, ardından tüm organizasyona ve başlangıç seviyesine kadar çeşitli başarı seviyelerinde hareket eden aktif bir süreçtir (Jaber & Caglar, 2017: 184). Örgütsel öğrenme, bireysel bilginin, paylaşılan bir yorumun bir sonucu olarak farklı birey gruplarına sosyal etkileşimler yoluyla aktarılmasıyla elde edilebilir. Buna karşılık, biriken bilgi, bireylerin organizasyondan öğrenmesine izin verir, böylece bireyler, gruplar ve organizasyon arasında devam eden, iki yönlü bir bilgi transferi süreci oluşturur (Santos-Vijande vd., 2012: 1080). Bireysel öğrenme önemlidir fakat örgütsel öğrenme bireylerin öğrenmesinin toplamı değildir. Örgütler sahibi oldukları geçmişleri ve normlarını başkalarına ileterek, devam eden öğrenme sistemleri geliştirirler (Fiol & Lyles, 1985: 804).

Örgütlerin değişim ve dönüşümlerinde bireysel öğrenme koşuldur ama yeterli değildir. Öğrenmenin örgüte yayılmasında; örgütteki teknolojik alt yapı, örgüt yapısı, bilişim sistemi, öğrenme kültüründeki yeterli koşullar sağlanmış olmalıdır. Probst & Buchel (1997)'e göre birey düzeyinden örgütsel öğrenme düzeyine geçerken iletişim,

açıklık ve bütünleşme koşullarının sağlanmış olması gerekmektedir (Anantatmula, 2008:303). Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümü ve bu dönüşümü kolaylaştıracak koşullar Şekil 17’de gösterilmektedir.

Şekil 17. Bireysel Öğrenmeye Karşı Örgütsel Öğrenme



Kaynak: Probst & Buchel, 1997’den akt. Anantatmula, 2008.

Teare (1998)’ye göre öğrenme, örgüt kaynaklarından biridir. Bu çerçevede araştırmacı bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenmenin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Teare, 1998: 97):

Bireysel öğrenmede, bireyler öğrenmek ve gelişmek için sorumluluk alır; kişisel öğrenme planları vardır; öğrenme stillerini ve öğrenme seçeneklerini nasıl seçeceklerini ve kullanacaklarını anlarlar; geri bildirim verme ve alma konusunda yeteneklidirler; öğrenme sürecinde başkalarını nasıl kullanacaklarını ve başkalarına nasıl yardım edeceklerini bilirler.

Grupsal (Takım) öğrenmede, ekipler ve çalışma grupları, her üyenin yeteneğini herkesin yararına kullanır; ortak bir yaklaşımı paylaşmak için sık sık birlikte öğrenir ve unuturlar; bireysel öğrenme hedeflerinde birbirlerini desteklerler, örgüt, öğrenme paylaşımını en üst düzeye çıkarmak için grupları, iç ve dış ağları teşvik eder; gruplar birbirine yardım eder, birbirinden öğrenirler.

Örgütsel öğrenmede, örgüt, stratejilerini değişen ortama uyarlamaktadır ve planlama süreçleri esnekler; paydaşları dinlemek, en iyi uygulamalarla mukayese etmek ve hedefleri uyarlamak için mekanizmalar vardır; birleşmeler, satın almalar ve ittifaklar, finansal kazanç kadar öğrenme fırsatları olarak görülür; yapılar, öğrenme ve bilgi akışını dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.

Bilimsel bakış açıları farklılık gösterse de örgütsel öğrenmenin çoğu tanımı bireysel, grupsal ve örgütsel düzeydeki öğrenme arasındaki etkileşimi vurgulamakta ve düzeyler arasında, yeni bilginin bireyselden örgütsel düzeye ve var olan bilginin

eşzamanlı olarak örgütten bireysel düzeye akmasına, bilgi paylaşımının akışına özel önem verilmektedir. Birden çok öğrenme etkinliği, örgüt üyelerinin sosyal ve psikolojik deneyimleri tarafından üretilecek, sonunda örgütsel değişime yol açacaktır (Oh, 2019).

1.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme, bir öğrenme türü olarak, örgütlerin öğrenme biçimiyle ilgilenen önemli bir araştırma alanıdır (Kasemsap, 2017: 42). Örgütsel öğrenme, örgütleri inceleyen farklı disiplinlerle ilişkilendirilen (Canessa-Terrazas vd., 2017: 60) psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, strateji, yönetim bilimi ve bilişim sistemleri gibi çeşitli açılardan incelenen çok boyutlu ve disiplinler arası bir kavramdır (Attia & Eldin, 2018: 1223). Farklı alanlardaki akademisyenler örgütlerin neyi, nasıl ve neden öğrendiği sorularını cevaplamaya çalışmaktadır (Canessa-Terrazas vd., 2017: 60). Örgütsel öğrenmeye teorik ve metodolojik yaklaşımların çeşitliliği dikkate alındığında, multi-paradigmatik bir alanla karakterize edilmelidir.

Easterby-Smith (1997: 1086) örgütsel öğrenmeyi anlamaya önemli katkılar sağlayan altı akademik perspektiften oluşan seminal bir çalışma yapmıştır. Çalışma belirtilen disiplinleri kapsamlı olarak tanımlamamış, sadece disiplin perspektiflerini göstermek ve örgütsel öğrenmeye ilişkin literatüre katkı sağlamak için hazırlanmıştır. Daha sonra Bispo ve Godoy (2012: 688) tarafından yapılan bazı uyarlamalarla birlikte her bir perspektifin kısa bir açıklaması yapılmış, iki çalışma birleştirilerek (Durante vd., 2019: 4-5) Tablo 17'de gösterilmiştir. Her disiplin, örgütsel öğrenmenin çekirdeği olarak kabul edilen fenomenleri açıklamaya çalışmaktadır. Yönetim bilimi disiplini, organizasyon içinde ve hakkında bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi, dağıtılması, yorumlanması ve saklanması ile ilgilidir (Sampe, 2012: 26).

Örgütsel öğrenme kavramı, Fredrick Taylor'un örgüt verimliliğini artırmak ve iyileştirmek üzere öğrenmeyi diğer çalışanlara aktarma konusunu ele aldığı 1900 yılına dayanmaktadır (Talab & Monfared, 2012: 373). Sanayi devriminden sonra, örgütsel düzeyde öğrenme ihtiyacı ortaya çıkmış, dünya savaşları sırasında ve sonrasında hızlandırılmış faaliyetlerle ihtiyaç yoğunlaşmış ve bu alandaki araştırmalar ilgi görmüştür.

Schunk (2012), farklı düşünce okulları aracılığı ile öğrenme literatürünün gelişimini; 1960'lara kadar öğrenme kuramlarının temelinde davranışçılık (Skinner, 1953), ardından hümanizm (1960'lar), sonra bilişselcilik (1970'ler ve 1980'ler) ve bilişsel

yapılandırmacılık (1980'ler ve 1990'lar) şeklinde detaylandırmıştır (Patky, 2020: 229-230). Örgütsel öğrenmeyle ilgili resmi tartışma, davranışçılar ve iktisatçıların örgütsel gelişim modelleri konusunda İkinci Dünya Savaşı sırasında başlamıştır.

Tablo 17. Örgütsel Öğrenmenin Disiplinleri

Disiplin	Ontoloji
	Katkılar/Fikirler
	Sorunsallar
	Açıklama
Psikoloji	İnsan geliştirme
	Hiyerarşik örgüt; durumun önemi; bilişsellik; temel değerler; öğrenme stilleri; diyalog
	Savunma rutinleri; bireysel grup ya da örgüte transfer
	Örgütsel bağlamda insan gelişimine odaklanır, bireysel öğrenme söz konusu olduğunda, çevreden ve örgütsel deneyimlerden etkilenen ve düşünce ile eylem arasındaki karşılıklı ilişkiyi içeren, farklı seviyelerin veya aşamaların varlığını önerir.
Yönetim bilimi	Enformasyon işleme
	Bilgi; hafıza; bütüncülük; hata düzeltme; enformasyon sağlama; tek ve çift döngü.
	Rasyonel olmayan davranış; kısa-uzun vade; enformasyon fazlalığı; öğrendiğini unutma
	Organizasyon düzeyinde bilginin oluşturulması ve yayılmasına özel vurgu yaparak, organizasyonda bilgi edinimi ve işlenmesine odaklanır.
Stratejik	Rekabet edebilirlik
	Örgüt-çevre karşılaşması; daha çok arzulanan öğrenme düzeyleri; ağlar; doğrudan deneyimin önemi; örgüt düzeyinde öğrenme.
	Çevresel uyum; rekabet baskısı; genel-teknik öğrenme;
	Öğrenmenin kuruluşlara ne ölçüde rekabet avantajı sağladığını incelemeyi ve kuruluşların kendileri ve içinde buldukları ortam tarafından teşvik edilen sürekli değişikliklere nasıl uyum sağlayabileceklerini amaçlamaktadır.
Üretim yönetimi	Etkinlik
	Verimliliğin önemi; öğrenme eğrileri; öğrenmenin iç ve dış kaynakları; ürün tasarımı ile bağlantıları.
	Çok boyutlu ölçümlerin sınırları; çıktılar hakkında belirsizlik
Kültürel	Üretkenlik açısından öğrenme ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiye vurgu.
	Anlamlandırma Sistemleri
	Örgütsel öğrenmenin sebep ve sonucu olarak kültür; inançlar; potansiyel kültürel üstünlük.
	Kültürün fikirlerin transferini engelleme açısından istikrarsız ve görece oluşu; kimin yaklaşımı daha baskın?
Sosyolojik	Kültürün (ulusal ve örgütsel tezahürleriyle) süreçleri ve öğrenmenin doğasını nasıl etkilediğini inceler.
	Sosyal yapılar
	Güç yapısı ve hiyerarşinin etkileri; çatışma normaldir; ideoloji ve retorik; aktörlerin ilgi alanları.
	Çıkarların çatışması; örgütsel politikalar
Sosyolojik	Organizasyonel gerçekliğin parçası olan güç, politika ve çatışmalarla ilgili yönlere dikkat çekerek, sosyal sistemlerin ve organizasyonel yapıların örgütlerde gerçekleşen öğrenmeyi nasıl etkilediğini anlamaya çalışır.

Kaynak: Easterby-Smith 1997:1087; Bispo & Godoy 2012: 688'den akt. Durante vd., 2019: 5

Simon (1958), çevresel zorluklarla başa çıkılmasında örgütsel deneyimlerin kullanılmasını önermiştir. Davranışçılar içsel güç, gelişme ve yeniliklere odaklanırken, iktisatçılar çevresel değişikliklere odaklanmışlardır (Turi vd., 2018: 69). Bilimsel alanda örgütsel öğrenmeye ilişkin ilk araştırmalar, 1963'te Cyart ve March tarafından yapılmıştır. Cyart ve March, "Firmanın Davranış Teorisi" adlı kitapta örgütsel öğrenme teorisine dikkat çekmişlerdir (Wujiabudula & Zehir, 2016: 80). Öğrenme ve örgüt terimlerini yan yana koyarak, literatürde öğrenmeyi örgütsel bir fenomen olarak ele almışlardır. Ancak örgütsel öğrenme konusu, başladığı tarih dışında 1970 sonlarına kadar pek ilgi görmemiştir (Talab & Monfared, 2012: 373). 1978 yılında Agryris ve Schön, "Örgütsel Öğrenme: Eylem Perspektifi Teorisi" adlı çalışması ile örgütsel öğrenme konusunu tek döngü öğrenme ve çift döngü öğrenme olarak tanıtmıştır. Bu dönemde yapılan, örgütsel öğrenme konusunu zenginleştiren ve genişleten diğer önemli çalışmalar; Duncan (1974), March ve Olsen (1976), Duncan ve Weiss (1979)'in çalışmalarıdır. 1980'lerin örgütsel öğrenmeye ilişkin temsili çalışmaları; Hedberg (1981) tarafından yürütülen öğrenme türleri, Shrivastava (1981)'nin öğrenme sistemi, Daft ve Weick (1984) tarafından bir yorumlama sistemi olarak örgütsel öğrenme ve Fiol ve Lyles (1985)'in örgütsel öğrenme düzeyleri ile ilgili araştırmalarıdır (Wujiabudula & Zehir, 2016: 80). 1990'dan itibaren, postmodernizm hareketi öğrenme alanında kuramsallaştırma ve araştırmaya egemen olmuş, son birkaç on yılda, örgütsel öğrenme alanındaki çalışmaların sayısı çarpıcı biçimde artmıştır (Patky, 2020: 229-230). İlk kapsamlı, resmi örgütsel öğrenme modeli, örgütsel öğrenme ve performans iyileştirme için teknoloji adaptasyonuna odaklanan Levinthal ve March (1981) tarafından geliştirilmiştir (Turi vd., 2018: 70).

Örgütsel öğrenme, 1990'lı yıllara kadar strateji ve üretim yönetimi gibi yönetim alanının farklı dallarındaki tartışmalardan sadece biri olmuş, 1990'dan itibaren, "öğrenen örgütler" konusunu da içeren yeni yönetim tartışmaları başlamıştır (Talab & Monfared, 2012: 373). Başka bir ifadeyle, "örgütsel öğrenme" kavramı yarım yüzyıl önce ortaya çıkmış olsa da Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" (1990) adlı eseri yayınlanana kadar "öğrenen örgüt" ve "örgütsel öğrenme" terimleri iş sözlüğünün temel dayanakları haline gelmemiştir. Örgütsel öğrenmenin organizasyonların davranışsal kapasiteleri dâhilinde yararlı ve örgütsel hayatta kalmak için gerekli bir ön koşul olduğunu söylemek aksiyomatik hale gelmiştir (Taylor vd., 2010: 353). Literatürde örgütsel öğrenme araştırması üç grupta kategorize edilmiştir. Bunlardan birincisi, uyumlayıcı öğrenme

davranışı ikincisi, örgütsel öğrenme süreci ve üçüncüsü, örgütsel öğrenme ve bilgi yaratmadır. Örgütsel öğrenmenin kuramsal kavramsallaştırması Tablo 18’de özetle gösterilmiştir (Chung vd., 2019).

Tablo 18. Örgütsel Öğrenmenin Kuramsal Kavramsallaştırılması

Kavramsallaştırma	Temel Düşünce
	Açıklama
	Yazarlar
Uyumlayıcı Öğrenme Davranışı	Firmalar, zaman içinde uyarlanabilir davranış sergiler; operasyonel hedefler ve arama kuralları, deneyim kapsamına göre revize edilir. Öğrenme, davranışta bir değişikliktir. Cyert ve March (1963); Shrivastava (1983)
Örgütsel Öğrenme Süreçleri	Örgütsel öğrenme dinamik bir sosyal ve psikolojik süreçtir. Örgütsel öğrenme, birey, grup ve organizasyon seviyelerinde meydana gelen sezgi, yorumlama, bütünleştirme, kurumsallaştırma süreçleriyle ilgilidir. Örgütsel öğrenmenin tek bir örgütsel yönetim meselesi olarak görülmesi yerine bir süreç olarak ele alınması gerektiğini önererek uyarlanabilir davranış araştırmasını ilerletmektedir. Yöneticilerin sosyal bağlarının örgütsel öğrenmenin (keşfetmeye ve kullanmaya dayalı öğrenme) performans üzerindeki etkisini artırabileceğini ortaya koyan çalışmalar gibi sonraki çalışmalar için yararlı bir teorik platform sağlar. Crossan vd. (1999); Bontis vd. (2002)
Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yaratma	Organizasyonlar arası / organizasyon içi öğrenme, bilgi entegrasyonunu ve edinimini geliştirir. Örgütsel öğrenme, firmaların davranışları etkileyebilecek ve firmaların yeteneklerini geliştirebilecek yeni bilgiler geliştirmesini sağlar. Mevcut bilgi, yeni bilgi gelişimini artırır. Firmalar, geçmiş deneyimleri davranışa rehberlik eden rutinelere dönüştürür. Mevcut performans geçmiş performansla ilişkilidir. Firmalar geçmişte iyi işleyen stratejileri korurlar. Örgütsel öğrenmeyi bilgi üretimi, aktarımı ve entegrasyonu olarak görerek uyarlanabilir öğrenme davranışı ve öğrenme süreci araştırmasını bütünleştirir. Örgütlerin yeterliliğini tetikleyen araştırmanın teorik temeli, pazardaki iç ve dış bilgi tabanlarının yakalanmasıdır. Levitt ve March (1988); Huber (1991); Lord ve Ranft (2000); Audia vd. (2000); Pemberton vd. (2001); Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011); Lages vd. (2008); Huang (2010); Madsen ve Desai (2010); Lisboa vd. (2011)

Kaynak: Chung vd., 2019.

Örgütsel öğrenmenin kavramsallaştırılması, tanımlanması ve kabul gören teorik değerlerinin gerçek alanda deneysel olarak kanıtlanması problem oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme örgütsel teoride temel bir yapı haline gelmiştir. Yapının "gizemli" ve "anlaşılması zor" olduğu ve ölçmenin çıldırtıcı derecede zor olduğu konusunda bilim insanları hemfikirdir. Belki de bu muammanın bir nedeni, örgütlerde öğrenmeyi kavramsallaştırma yaklaşımlarının davranışsal, bilişsel ve kültürel alanlar arasında gidip

gelmesidir (Watkins & Kim, 2018: 16). Örgütsel öğrenme yaygın biçimde benimsense de araştırmacılar, varsayılan değerlerini ampirik olarak kanıtlamanın güçlüğünden bahsetmişlerdir. Bu zorluğun bir nedeni, örgütsel öğrenmenin kavramsal ve deneysel kafa karışıklığı içinde örtülü kalması olmuştur. Araştırmacıların durumu şu hususlara dayandırılmaktadır (Taylor vd., 2010: 353): Örgütsel öğrenme kavramı net olarak tanımlanmamış, konu karmaşıklığı sürekli artmış; insanda olduğu şekliyle incelenmiş, örgütsel öğrenme alanı gözlemciler ve şüpheciler şeklinde ayrılmış; örgütsel öğrenmedeki popüler terminoloji sabit hal almış; örgütsel öğrenme kavramı yeni tanımlar sağlanarak kavramlarda tezatlık oluşturulmuştur. Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin gizem sorunu devam etmektedir.

Örgütsel öğrenme, farklı bilim insanları tarafından yeni anlayışlar (Argyris ve Schön, 1978), yeni yapılar (Chandler, 1962), yeni sistemler (Miles, 1982) veya yukarıdakilerin bir kombinasyonu gibi farklı şekillerde tasvir edilmektedir. Örgütsel öğrenme genellikle örgütsel davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni anlayışlar geliştiren bir süreç olarak kabul edilmektedir. Simon (1969) için örgütsel öğrenme, yeni bilgi edinmek ve geliştirmek için örgütsel kapasiteyi artırmayı amaçlayan bir süreçtir. Örgütsel öğrenme biliş ve eylemle ilgilidir. Bireyler ve etkileşimler aracılığıyla gerçekleşir (Namada, 2017: 10-11). Draft ve Weick (1984)'e göre örgütsel öğrenme, örgütün eylemleri ve çevresi arasındaki bilgidir. Tsang (1997)'a göre, örgütsel öğrenme bir organizasyonda gerçekleşen belirli faaliyet türlerinden oluşan bir süreçtir. Örgütler, daha önce gerçekleştirilen eylemlerde iyileştirmeler yaparak geçmiş tarih boyunca öğrenirler (Rehman vd., 2015: 56). Örgütsel öğrenme, organizasyon içinde kasıtlı ve kasıtsız olarak olumlu örgütsel değişimi etkileyen eylemler (bilgi edinme, bilgi dağıtım, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza) dizisidir (Templeton vd., 2002: 189). Örgütsel öğrenme, “bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için hem iç hem de dış çevresel değişikliklere uyum sağlama çabası içinde örgütsel bilgi kaynaklarını kullanarak ve zenginleştirerek kendisini sürekli olarak ayarladığı ve / veya değiştirdiği süreçtir” (Chen, 2005b: 480). Örgütsel öğrenme Byrne'e (2013) göre, pazardaki müşteriye ve rakibi anlama çabası gösteren ve bir organizasyonun iş ortamındaki fırsatları kullanmasına yardımcı olan örgütsel bir özelliktir (Beyene vd., 2016: 130). Jerez-Gómez vd. (2005)'ne göre örgütsel öğrenme; bilgiyi yaratmak, edinmek, transfer etmek, bütünleştirmek ve performansını iyileştirmek amacıyla yeni bilişsel bir durum ve davranış kazanmaktır. Jerez-Gómez vd. (2005) literatür araştırması sonucunda örgütsel öğrenmeyi

bir organizasyonun bilgiyi işleme yeteneği olarak kavramsallaştırmış ve üç ana unsuru vurgulamıştır. Birincisi, örgütsel öğrenme bireysel öğrenmenin ötesine geçen kolektif bir doğaya sahiptir. Çünkü bilginin örgüt içinde yayılarak ve bütünleşerek elde edilmesi veya yaratılması, bilgiyi kilit bir stratejik kaynak haline getirmektedir. İkincisi, yeni bilginin yaratılması ve yayılması, örgüt içinde bilişsel veya davranışsal devamlı değişiklikler meydana getirecektir. Üçüncüsü, örgüt içindeki bu değişiklikler; eylemlerin iyileştirilmesi ve rekabet avantajı elde edilmesine izin veren iyileştirme sürecine neden olacaktır (Jerez-Gómez vd., 2005: 716).

Örgütsel öğrenme, yanlışları ve hataları bulma, çözme ve düzeltme sürecidir. Ayrıca, örgütte öğrenmeyi sağlamak için kullanılan yöntem, mekanizma ve süreçlerden oluşur (Saadat & Saadat, 2016: 220). Örgütsel öğrenme, bilgiye dayalı dinamik bir süreç olarak görülmektedir; bu, farklı eylem düzeyleri arasında hareket etmeyi, bireyden grup düzeyine ve ardından örgütsel düzeye ve sonra tekrar tekrar gitmeyi ima etmektedir (Liao & Wu, 2010: 1097). Bir grup araştırmacı örgütsel öğrenmenin esasında bir bilgi yaratma süreci olduğunu belirtmektedir (Real vd., 2014; Canessa-Terrazas vd., 2017: 61). Sample (2012)'a göre örgütsel öğrenme örgütsel performansa katkıda bulunan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik bilginin yaratılması, elde edilmesi ve entegrasyonunu içeren dinamik bir süreçtir (Sampe, 2012: 18). Örgütsel performansı arttıran kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesini amaçlayan dinamik bir bilgi oluşturma, edinme ve entegrasyon sürecidir (Attia & Eldin, 2018: 1229). Calantone vd.'ne göre örgütsel öğrenme, büyük ölçüde müşteri ve rakiplerle ilgili bilgilerin edinilmesi, yayılması ve yorumlanmasıyla ilgili bir bilgi oluşturma sürecidir. Yu ve meslektaşları için örgütsel öğrenme, örgütsel üyelerin entelektüel ve sosyal sermayelerinden yararlanmaya çabalayan ve bu sayede yetkinliklerini artıran bir çabadır (Beyene vd., 2016: 128). Bu nedenle örgütün, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için bireyler ve örgüt arasında nedensel karşılıklı bağımlılık kurması gerekir. Böylece önce birey düzeyinde sonra grup ve örgüt düzeyinde olmak üzere, bireylerden gelen bu bilgiler elde edilmeli ve arşivlenmelidir. Elde edilen ve arşivlenen bilgi, daha sonra, aktif öğrenme haline gelmek için örgütteki diğer kişilere yayılmalıdır. Huber (1991) örgütsel öğrenmeyle ilgili dört yapıyı şu şekilde ifade eder: bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza (Zhai vd., 2014: 196). Örgütlerde öğrenmenin doğası konusunda fikir birliği olmamasına rağmen, birçok bilim insanı örgütsel öğrenme tanımlamasında bulunmuştur (Watkins & Kim, 2018: 16). Farklı disiplinlerde incelenen örgütsel öğrenme araştırmalarda

kavramsallaştırılmış, bunun sonucunda örgütsel öğrenme tanımları farklılık kazanmıştır. Bu çerçevede örgütsel öğrenmenin tanımları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Öğrenme Tanımları

Yazar(lar), Yıl	Tanım
Argyris & Schön (1978)	Örgütsel öğrenme, hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir.
Shrivastava (1983)	Örgütsel bilgi tabanının geliştirildiği ve şekillendirildiği süreçtir.
Daft & Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, örgüt ve çevre arasındaki eylem sonucu ilişkileri hakkındaki bilginin geliştirildiği bir süreçtir.
Fiol & Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla eylemleri geliştirme sürecidir.
Levitt & March (1988)	Tarihten çıkarımların davranışa rehberlik eden rutinlere kodlanmasıdır.
Huber (1991)	Bilgi işleme yoluyla potansiyel davranış aralığını değiştirmektir.
Dodgson (1993)	Bireylerin firmalarda birincil öğrenen varlık olması ve öğrenmeyi sağlayan örgütsel biçimleri yaratanın da bireylerin olması nedeniyle, bireysel öğrenmenin bir sonucudur.
Dimovski (1994)	Örgütsel öğrenme bilgi edinme, bilgi yorumlama ve bunun sonucunda ortaya çıkan davranışsal ve bilişsel değişikliklerden oluşan bir süreçtir.
Slater & Narver (1995)	Örgütsel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesidir.
Crossan vd. (1999: 523)	Organizasyonun üç seviyesinde (yani bireysel, grup ve organizasyon) meydana gelen, biliş ve davranışlarda değişikliğe yol açan ve yeni öğrenmeyi özümsemek ile öğrenileni kullanmak arasındaki gerilimi içeren dinamik bir stratejik yenilenme sürecidir.
Templeton vd. (2002: 189)	Organizasyon içinde kasıtlı ve kasıtsız olarak olumlu örgütsel değişimi etkileyen eylemler dizisidir (bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza).
Jerez-Gómez vd. (2005)	Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun bilgiyi işleme yeteneğidir.
Chiva & Alegre (2007)	Örgütsel öğrenme, genellikle organizasyonların öğrendiği süreç ve örgütsel öğrenme yeteneği olarak tanımlanan, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya organizasyonun öğrenmesine izin veren örgütsel ve yönetsel özellikler olarak kabul edilir.
Scott (2011)	Öğrenenlerin yeni bilişsel haritalar veya inanç sistemleri geliştirdiği yeni kavrayışların edinimidir.
Merad vd. (2014)	Örgütsel öğrenme, bilgi üreten bir eylem değişikliği sürecidir.
Canessa-Terrazas vd. (2017)	Bir örgütün yeni bilgi ve anlayış geliştirdiği kasıtlı veya kasıtsız bir süreçtir.

Kaynak: Şkerlavaj & Dimovski, 2009: 324; Oh, 2009: 56; Sampe, 2012: 34-35; Tohidi vd., 2012: 222; Kasemsap, 2017: 43; Canessa-Terrazas vd., 2017: 61; Odor, 2018: 1.

López vd. (2005)’ne göre örgütsel öğrenme, organizasyonlara daha iyi bir performans sağlayan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik dinamik bir bilgi oluşturma, edinme ve entegrasyon süreci olarak tanımlanmakta ve bu tanım, üç temel varsayımı içermektedir (López vd., 2005: 228). Birincisi; örgütsel öğrenme sadece bilgi yaratma ve edinme ile bağlantılı değildir, aynı zamanda yeni kaynaklar ve yetenekler geliştirmek için firmanın rutinlerine ve faaliyetlerine entegrasyonu da gereklidir. İkincisi; örgütsel öğrenme sadece yeni bir düşünme biçimini değil, aynı zamanda bir davranış değişikliğini de ifade etmektedir. Yani öğrenme, firma tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetler aracılığıyla gerçekleşmekte, bu da organizasyonun tüm seviyelerinin dahil

olduğu anlamına gelmektedir. Üçüncüsü; örgütsel öğrenmeyi geliştirme süreci, performansta iyileştirmeye yönelik planlı organizasyon politikaları ile sinerjik bir şekilde etkileşime girdiği sürece etkili olacak performans iyileştirmelerine odaklanan bir süreçtir.

Pek çok araştırmacı örgütsel öğrenmeyi bilişsel, davranışsal ve kültürel perspektif gibi farklı yaklaşımlardan tanımlamaya çalışmışlarsa da tüm yaklaşımları ve disiplinleri bir araya getiren tek bir tanım yapılamadığı (Patky, 2020: 232) yukarıdaki tabloda görülmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı ve tanımı hakkında genel bir anlaşmaya varılamamıştır. Bunun nedenleri şunlardır (Saadat & Saadat, 2016: 220); birincisi, örgütsel öğrenme çok disiplinli olduğundan sosyoloji, psikoloji, yönetim ve endüstriyel ekonomi gibi alanların uzmanları, her biri kendi alanlarına göre, örgütsel öğrenme ile ilgili teorileri ve kavramları geliştirmiştir. İkincisi, enformasyon işlemi, ürün yeniliği, örgütsel değişim, örgütsel kültür ve strateji uygulaması gibi çeşitli alanlarda örgütsel öğrenmenin kullanılması örgütsel öğrenmede kavram çeşitliliği sağlamıştır. Üçüncüsü, öğrenme kavramının bireysel seviyeden örgüte kadar çok düzeyli analizi bu çeşitliliği sağlamıştır. Örgütsel öğrenme tanımlarında farklılığa sebep olan yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

1.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YAKLAŞIMLARI, MODELLERİ VE TİPLERİ

1.4.1. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Hariharan ve Vivekand (2018: 81)'a göre örgütsel öğrenme literatürü başlangıçta öğrenme süreci üzerindeki tartışmaya iki bakış açısı hâkim olmuştur. Bunlar; bilişsel ve bilişsel-davranışçı bakış açısıdır. Hariharan ve Vivekand (2018: 84) örgütsel öğrenmeye ilişkin dört farklı kavramsal yaklaşımdan bahsetmektedir. Bunlar, bilişsel, bilişsel davranışsal, sosyal yapısal ve sosyal bilişsel yaklaşımlardır. Araştırmacılara göre örgütsel öğrenmeyi bilişsel bir bakış açısıyla ele alan yazarlar, örgütsel öğrenmeyi bireysel üyelerin bilişini içeren bir toplu süreç olarak görmekteler. Bu görüş, bilişle ilgili davranışları ve ayrıca örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi ihmal etmektedir. Örgütsel öğrenmeyi bilişsel-davranışsal bir bakış açısıyla ele alan yazarlar, çalışmalarını tamamen bilgi işleme ve sonuçta ortaya çıkan davranışlara dayandırmakta, böylece sosyal bakış açısını görmezden gelmektedir. Örgütsel öğrenmeyi sosyal yapısal bir bakış açısıyla ele alan yazarlar, öğrenmenin sosyal yönlerine önem vermekte ve biliş görmezden gelmektedir. Sosyal bilişsel perspektif, tüm bu üç perspektifi birleştirmekte ve örgütsel öğrenmenin bütünsel görünümünü sağlamaktadır. Easterby-Smith ve Araújo (2001)'nin

değerlendirmesine göre ise, örgütsel öğrenme çalışmalarının özetle iki yolu izlediği açıklanmıştır: teknik ve sosyal bir süreç olarak öğrenme (Durante vd., 2019: 6):

Teknik açıdan örgütsel öğrenme, değişim üretmek için iç ve dış bilgilerin işlenmesine ve yorumlanmasına odaklanır. Yönetim, stratejik ve üretim bilimleri perspektiflerinde gözlemlenebilir. Bu çerçevede örgütsel verimliliği, üretkenliği, rekabet stratejilerinin geliştirilmesini ve çevreye uyum sağlamak için davranış değişikliğini amaçlayan davranışsal ve bilişsel yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Sosyal açıdan örgütsel öğrenme, baskın olana bir alternatif olarak ele alınır ve zamanın evriminde bir eğilim olarak kabul edilir. Sosyolojik perspektif, öğrenme sürecini günlük yaşama dahil edilmiş bir fenomen olarak ele almakta ve geleneksel bilişsel görüşe bir karşıt olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle sosyal etkileşimlerin meyvesi olduğu varsayılmaktadır.

Turi vd. (2018)'ne göre, örgütler bilgi ekonomisi ve bilişim teknolojisi çağında öğrenme alışkanlıklarını kaybetmekte, çalışanlar öğrenememekte, merkezileşme ve karmaşık hiyerarşik yapı nedeniyle firmadaki farklı departmanlar bilgi paylaşımı ve öğrenmeden yoksun kalmaktadır. Süreklilik ve verimliliği sağlamak için öğrenme ve deneyimlerin kazanılması ve korunmasında sorunlarla karşılaşmaktadır. Tüm bunlar örgütsel bilgi, etkinlik, kilit bilgi çalışanları, para ve yetkinliklerin kaybına neden olmuştur. Bu kapsamda örgütsel etkinlik ve performansın zarar görmemesi ve artırılması için örgütlerde öğrenmeye yönelik bilişsel, davranışsal ve sosyal faktörler ele alınmalıdır (Turi vd., 2018: 69).

Lenart-Gansiniec (2019) örgütsel öğrenmeyi tanımlamaya yönelik dört ana yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Bunlar; davranışsal, bilişsel, sosyal ve teknik yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların her biri kavramın farklı yönlerini dikkate almaktadır (Lenart-Gansiniec, 2019: 99). Davranışsal yaklaşım, örgütsel öğrenmeyi, örgütün çevredeki değişikliklere uyarlayıcı davranışı olarak tanımlar (Rokita, 2005: 115). Bilişsel yaklaşım, örgütsel öğrenmeyi, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını sürdürmek ve mevcut bilgi kaynaklarını kullanmak ve zenginleştirmek için örgütün öğrenmesine, dış ve iç çevresel değişikliklere uyum sağlamasına izin verecek davranışlar ve eylemler bağlamında tanımlar (Chen, 2005a). Sosyal yaklaşım, örgütsel öğrenme, örgütsel yapı ve kültür, dönüşüm liderliği ve örgütün bilgiyi edinme, yayma, kullanma ve saklama becerisiyle bağlantılı olarak tanımlar (Argote, 2011). Teknik yaklaşım, örgütsel

öğrenmeyi bilgi işleme ve örgüt için potansiyel olarak yararlı olan bilginin asimilasyonu ile birleştirir, bu da potansiyel davranışların kapsamının genişletilmesine yol açar (Huber, 1991: 88-115). Turi vd. (2018: 71) sosyal yaklaşım ve teknik yaklaşımı sosyal öğrenme teorisi başlığı altında örgütsel öğrenmenin “Sosyo-Teknik Teorisi” olarak bütünleştirmiştir. Her ikisi de iki yönlü bir şekilde birbirlerini etkilemektedir. Bu teori hem sosyal hem de teknik (yumuşak ve sert) sistemi bir arada ele almakta ve çevresel planları ve tehditleri daha iyi anlamak için etkinliklerini tavsiye etmektedir. Örgütsel öğrenme yaklaşımları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Yazar(lar), Yıl	Yaklaşımlar
Easterby-Smith & Araújo (2001)’den akt. Durante vd. 2019	Teknik (davranışsal ve bilişsel); Sosyal
Hariharan & Vivekand (2018)	Bilişsel; Bilişsel-davranışsal; Sosyal-bilişsel; Sosyal-yapısal
Turi vd. (2018)	Davranışsal; Bilişsel; Sosyal
Lenart-Gansinieć (2019)	Teknik; Davranışsal; Bilişsel; Sosyal

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

1.4.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Lau vd. (2019) literatür incelemesi yaparak, güncel örgütsel öğrenme modellerini, öğrenme yönü bakımından sınıflandırarak Tablo 21’de ortaya koymuştur.

Tablo 21. Mevcut Örgütsel Öğrenme Modellerinin Öğrenme Yönelimi

Öğrenme Yönü	Güncel Örgütsel Öğrenme Modelleri
Operasyonel öğrenme	Uygulama toplulukları
	Crossan’ın örgütsel öğrenme çerçevesi
	Bilgi yaratan örgüt modeli
	Senge’nin öğrenen örgüt oryantasyonu
	Dönüştürücü öğrenme aşamaları
Kavramsal Öğrenme	Unutma modeli
	Üç döngülü öğrenme modeli
	Tek döngü ve çift döngü öğrenme modeli
Operasyonel-Kavramsal Öğrenme	Öğrenen firma modeli
	Plan-Uygulama-Kontrol-Eylem döngüsü
	Üç seviyeli hiyerarşi modeli
	Rekabetçi öğrenen organizasyon modeli
	Takım öğrenme modeli
	Hata toplama modeli
	Huber’in örgütsel öğrenme çerçevesi
	Sosyal öğrenme modeli
	Lewinian deneysel öğrenme modeli
	Gözlem-duygusal tepki-yargı-müdahale döngüsü
	Garvin’in örgütsel öğrenme oryantasyonu
	Eylem öğrenme modeli

Kaynak: Lau vd., 2019: 113.

Literatürde örgütsel öğrenme üzerine yapılan çeşitli modelde yaklaşımlar mevcuttur. Her modelin bir varoluş nedeni, seminal karakteri, örgütsel öğrenme araştırması üzerinde etkileri ve katkıları vardır. Bu çalışmada analiz derinliği uygun olan ve örgütsel öğrenme yapılarının temelini oluşturduğuna inanılan yaklaşımlara odaklanılmıştır. Bu nedenle seçilen yaklaşımlar “örgütsel öğrenme modeli” etiketi ile aşağıdaki kısımda incelenmiştir. Bunlar sırasıyla; Argyris ve Schön (1978)’ün, Fiol ve Lyles (1985)’in, Huber (1991)’in ve Crossan, Lane ve White (1999)’in örgütsel öğrenme modelleridir.

1.4.2.1. Argyris ve Schön (1978)’ün Örgütsel Öğrenme Modeli

March ve Simon (1958)’in çalışmasına dayanan Argyris ve Schön (1978)’ün, “Örgütsel Öğrenme: Eylem Perspektifi Teorisi” adlı ufuk açıcı eseri, öğrenmenin örgüt bağlamında incelenmesi ve analiz edilmesinde araştırmacılar ve uygulayıcılar için kavramsal bir çerçeve sağlamıştır (Curley, 2016: 6). Argyris ve Schön (1978: 9)’ün teorisi üç temel noktaya dayanmaktadır: Öğrenmek eylem gerektirir, eylemler organizasyon içindeki toplumsal normlardan büyük ölçüde etkilenir ve örgütsel öğrenme yalnızca bireysel öğrenme değildir, ancak kuruluşlar yalnızca bireylerin deneyimleri ve eylemleri yoluyla öğrenirler (Coats, 2015: 2). Argyris ve Schön (1978), örgütsel öğrenme ile ilgili üç katlı bir öğrenme tipolojisi geliştirmiştir. Bunlar; tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve ikincil öğrenmedir (Dodgson, 1993: 381; Schwartz & Rist, 2016: 69).

i. Tek Döngülü Öğrenme: Tek ve çift döngülü öğrenme süreci hata tespiti ile başlamaktadır. Bir hata tespit edildiğinde, kişi veya örgüt algılanan sorunu düzeltmeye çalışmaktadır. Tek döngülü öğrenme; hata düzeltmeyi, statükoyu ve mevcut eylem teorisini korumayı amaçlar (Curley, 2016: 11-12). Tek döngülü öğrenme, bir organizasyon içinde yapılanları, yönlendirici varsayımları değiştirmeden veya yerleşik rutinleri sorgulamadan yerleşik uygulamadaki eylemlerin iyileştirilmesi ve aşamalı değişimidir (Fortis vd., 2018: 280). Argyris ve Schön (1996: 20) tek döngülü öğrenmeyi, eylem stratejilerini veya stratejilerin altında yatan varsayımları, eylem teorisinin değerlerini değiştirmeden bırakacak şekilde değiştiren araçsal öğrenme olarak tanımlamaktadır (Basten & Haamann, 2018: 3). Tek döngülü öğrenmenin amacı, örgütün çevresindeki değişikliklere uyumunu sağlayacak biçimde, örgütteki bireyleri reaktif bir yaklaşımla geliştirmektir (Mert, 2018: 64). Argyris (1999), tüm organizasyonu geri bildirim reaksiyonları olan karmaşık bir sistem olarak değerlendirmiştir. Argyris (1999: 68)’e göre tek döngülü öğrenme, eşleşmeler oluşturulduğunda veya uyumsuzluklar

eylemler değiştirilerek düzeltildiğinde gerçekleşmektedir. Argyris (1999: 68) geri besleme reaksiyonunun nasıl çalıştığını, termostat tarafından otomatik olarak kontrol edilen basit bir ısıtma sisteminde metaforik olarak açıklamıştır. Oda sıcaklığı için referans değeri 22 santigrat derece olarak varsayılmıştır. Gerçek oda sıcaklığı 22 santigrat derecenin altına düştüğünde geri bildirim pozitifdir ve termostat, odaya ısı vermeye devam etmesi için ısıtma sistemine bir sinyal göndererek oda sıcaklığını 22 santigrat dereceye yükseltene kadar çalışır. Gerçek oda sıcaklığı 22 santigrat dereceden daha yüksek olduğunda, geri besleme reaksiyonu negatiftir ve termostat, ısıtıcıyı kapatmak için sinyali ısıtma sistemine gönderir. Bu geri bildirim reaksiyonunun amacı, sistemin çıktısını, başlangıçtan itibaren bir kontrol veya bir yönetim değeri olarak belirlenmiş bir referans değere göre düzeltmektir (Bratianu, 2015). Tek döngülü öğrenmede, hedeflenen ve gerçekleşen arasındaki boşluklar ele alınmakta, işleri yapmanın mevcut yolları sürekli iyileştirilmektedir. Çalışanlar, işlerini (görevlerini) doğru yapmaya odaklanarak, görevlerini nasıl daha verimli şekilde yerine getireceklerini öğrenmektedirler. Tek döngülü öğrenme veya uyarlanabilir öğrenme, statükoyu iyileştirmeye odaklanmakta, örgütün işleyişinde kademeli değişiklik üretebilmektedir (Schwartz & Rist, 2016: 69-70).

Sabit değişkenler içindeki hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesini içermektedir. Tek döngülü öğrenme, nispeten istikrarlı ortamlarda bulunan örgütler için uygun görülmektedir (Oyateru, 2011: 13). Tekrar eden problemler ve programlanabilir rutinler için tek döngülü öğrenme yeterlidir ve bu öğrenmenin ana özelliği; bir dizi referans değerine göre yapılan düzeltmelerdir. Örgütlerdeki değişikliklerin çoğu tek döngülü öğrenmeye dayanmaktadır. Bu değişiklikler, dış ortamda üretilen değişikliklere uyarlamaları veya iş ortamındaki içsel iyileştirmeleri temsil etmektedir (Bratianu, 2015). Tek döngülü öğrenme, amaçlanan ve elde edilen sonuçlar arasında bir uyumsuzluk tespit edildiğinde ve davranışları yöneten temel rutinleri değiştirmeden düzeltildiğinde gerçekleşen öğrenmedir (Vera vd., 2011: 167). Tek döngülü öğrenmede mevcut sorunlara çözüm geliştirilirken, örgütsel değerler ve normlar korunur (Basten & Haamann, 2018: 3). Örneğin hatalı bir ürün kalite kontrol uzmanı tarafından tespit edilerek üretim mühendisine bildirildiğinde ve mevcut hatanın giderilmesi için ürünün özelliği veya üretim yöntemleri değiştirildiğinde tek döngülü öğrenme gerçekleşecektir. Başka bir tek döngülü öğrenme örneği ise, aylık satışların beklentinin altına düştüğünü tespit eden pazarlama müdürünün satış düzeyini beklenen düzeye getirmek üzere yeni pazarlama stratejilerini geliştirmesidir. Burada belirlenecek strateji; örgütün eylem hakkındaki stratejileri ve varsayımları ile ilgili olacaktır. Her iki örnekte de örgütün değerleri ve

normları değişmeden kalmakta, strateji ve normlar uygun duruma getirilmektedir (Ayden ve Düşükcan, 2002: 124). Tek döngülü öğrenmeye başka bir örnek, üretim hatasının belirlenmesi ve ardından düzeltilmesi gösterilebilir. Bu noktada mühendisler, gelecekteki hatayı önlemek için ilgili ürün spesifikasyonunu değiştirecektirler. Bu işlem tek bir geri bildirim döngüsü ile gerçekleşmektedir (Basten & Haamann, 2018: 3). Kalder (1997: 25)'e göre tek döngülü öğrenmede, hataları bularak düzelten örgütteki bireyler, çevresel değişimlere uyum gösterir, bir düşünme ya da sorgulama teşvik edilmez. Bu süreçte sorunlara sebep olan davranış veya düşünce tarzı yerine, mevcut sorunların çözümüne odaklanılır (Mert, 2018: 64).

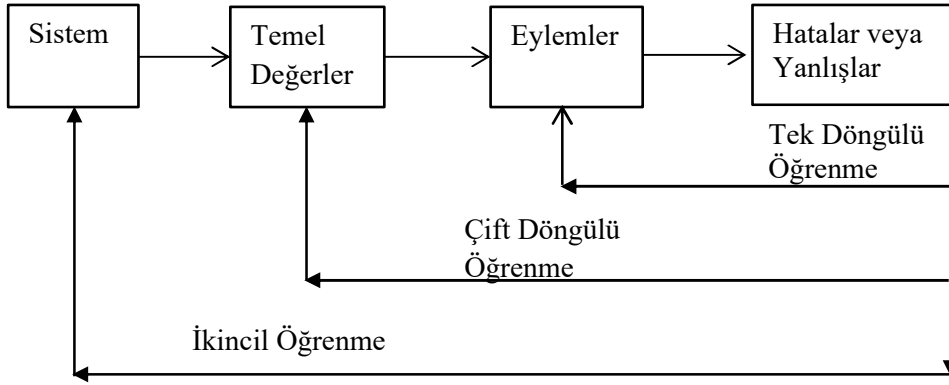
ii. Çift Döngülü Öğrenme: Argyris (1976) ve Argyris ve Schön (1978)'e göre çift döngülü öğrenme, bireylerin veya örgütün hata düzeltilmesini ifade eder. Hata veya problem mevcut eylem teorisıyla o kadar uyumsuzdur ki, tek döngü öğrenmenin küçük davranışsal ayarlamalarıyla çözülemez. Çift döngülü öğrenme, problemlerin nasıl çerçeveselendirildiğinin ve hedeflere nasıl ulaşılacağına dair yol gösterici stratejik öncelikler gibi varsayımların sorgulanmasıdır (Fortis vd., 2018: 280). Çift döngülü öğrenme durumunda, kuruluş eylem teorisine eleştirel bir gözle bakmalı ve mevcut talepleri daha iyi karşılayacak şekilde bu teoriyi yeniden tanımlamalıdır (Curley, 2016: 12).

Argyris ve Schön (1996: 23)'e göre, eğer hata düzeltme, örgütsel değerler ve normların uyarlanması gerektiriyorsa, çift döngü öğrenme gereklidir. Örgütsel performanstaki farklı ihtiyaçlar, örgüt bireyleri arasındaki çatışmaların sebebi olabilir. Çatışmalar, geliştirilecek yeni performans stratejileriyle ve bakış açılarının altında yatan bireysel inançları analiz ederek çözülebilir. Hata tespiti sadece performans stratejileri ve varsayımlarına değil, aynı zamanda değerlere ve normlara da bağlayan bir geri bildirim döngüsü vardır (Basten & Haamann, 2018: 3). Termostat ve ısıtma sistemi metaforunda ısıtma maliyetlerinin düşürülmesi istendiğinde oda sıcaklığı 20 santigrat derece olmasına karar verilecektir. Bu durum ikinci bir geri bildirim oluşturacaktır. Argyris (1999: 68) bu ikinci tepkiyi çift döngü öğrenme olarak adlandırmaktadır (Bratianu, 2015). Çift döngü öğrenme, bir uyumsuzluk tespit edildiğinde ve yeni bir evren anlayışına dayalı olarak rutinlerin ilk olarak değiştirilmesiyle düzeltilindiğinde gerçekleşir (Vera vd., 2011: 167). Çift döngülü öğrenme (veya üretken öğrenme), örgütün, tek döngülü öğrenmenin işlediği mevcut varsayımları ve koşulları nasıl değiştireceğini öğrenmesine izin vermektedir. Yerleşik eylem planlarını sorgulama kapasitesine vurgu yapmaktadır. Her çalışana işlerinin etkinliğini değerlendirme fırsatı sağlar. Başka bir ifadeyle, doğru şeyleri yapıp

yapmadıklarını değerlendirme ve iyileştirme için önlemleri önerme imkânı verir. Böylece bazı mevcut rutinlerin yeniden tanımlanmasını veya değiştirilmesini sağlar. Çift döngülü öğrenme, statükoyu değiştirmeyi amaçlar. Bu nedenle, dönüşümsel bir değişime yol açabilir (Schwartz & Rist, 2016: 70). Sabit değişkenler, varsayımlar ve ilkelerin sorgulanması ve keşfedilmesini içermektedir. Değişimin hızlı olduğu ve bilginin daha hızlı eskimeye başladığı ortamlarda daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Örnek olarak, teknolojinin hızla modasının geçtiği BT endüstrisi verilebilir. Firmalar rakiplerinin önünde kalmak için çabaladıklarından çift döngü öğrenim daha uygun olacaktır (Oyateru, 2011: 13). Programlanamayan daha karmaşık aktiviteler için çift döngü öğrenme gereklidir (Bratianu, 2015). Hayes ve Alison (1998)'a göre, tek döngü öğrenme, işleri daha iyi yapmakla ilgilidir, çift döngü öğrenme ise işleri farklı şekilde yapmaktır. Donegan ve Murray (2003), çift döngülü öğrenmeye katılan örgütlerin dış çevre ile daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayacak rekabetçi yetkinlikler geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (Oyateru, 2011: 20).

iii. İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme): İkincil öğrenme, öğrenmeyi öğrenme olarak tanımlanabilecek, tek döngü veya çift döngü üzerinde gerçekleştirilen ikinci dereceden öğrenmedir (Vera vd., 2011: 167-168). Firmanın nasıl öğrenileceğini öğrenme yeteneği ile ilgili olan ikincil öğrenmede, ilkeler vardır referans çerçevesini ve işlerin neden belirli şekillerde yapıldığını (örneğin baskın bir değer yapısı) belirleyen yapısal bağlam ve faktörlerde bir değişikliği ifade eder (Fortis vd., 2018: 280). Burada öğrenme, öğrenme sürecinin kendisine yöneliktir ve öğrenme sürecinin kendisinin optimal olup olmadığını veya organizasyon genelinde öğrenmenin nasıl yürütüldüğünde iyileştirmelere ve verimliliğe yol açıp açmayacağını belirler (Schwartz & Rist, 2016: 70). Özen Kutaniş (2002)'e göre, bu öğrenme düzeyindeki kişiler, öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen unsurları tespit ederek, bu doğrultuda yeni öğrenme stratejilerini belirleyerek, değerlendirme yaparak geliştirmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007: 75-76). Argyris ve Schön organizasyonların her üç seviyede de öğrenebilmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Sonuç olarak Argyris ve Schön'e göre, bir şeyleri yapmanın mevcut yollarını sürekli geliştirmeli (tek döngü öğrenme), bu eylem yollarını sorgulama kapasitesine sahip olmalı (çift döngü öğrenme), tek ve çift döngülü öğrenmenin nasıl olduğunun farkına varmalıdır (Örtenblad, 2004: 133). Tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme süreçleri Şekil 18'de gösterilmektedir.

Şekil 18. Tek Döngülü, Çift Döngülü ve İkincil Öğrenme



Kaynak: Nielsen, 1996: 35'den akt. Biçkes, 2011: 38.

1.4.2.2. Fiol ve Lyles (1985)'in Örgütsel Öğrenme Modeli

Bu modelde, iki farklı düzeyde örgütsel öğrenme vardır. Bunlar; düşük düzeyli öğrenme ve yüksek düzeyli öğrenmedir (Fiol & Lyles, 1985: 806). Öğrenme seviyeleri firma stratejik yönetimi üzerinde farklı bir etkiye sahiptir. Düşük düzeyli öğrenme, genellikle kısa vadeli, yüzeysel, geçici, ancak ilişkiler kurulurken oluşan, geçmiş davranışların yalnızca tekrarı olabilen belirli bir örgüt yapısı ve kurallar seti içinde gerçekleşir. Bunlar, geçmişteki bazı temel davranış ve sonuç ilişkilerinin gelişmesine yol açar ama genelde kısa sürelidir ve örgütün yaptıklarının bir kısmını etkiler. Temel ve kalıcı örgütsel düzenlemeleri, örgütün mevcut politika ve değerlerinde bir değişimi içermez. Odak noktası, örgütün belirli bir faaliyeti üzerindeki anlık etkisidir. Beklenen sonuçları, belirli davranış biçimi ve performans düzeyidir. Tekrar ve rutinin bir sonucudur ve tekrara dayalı davranışların çıktılarla ilişkilendirilmesini içerir. Alt ve orta yönetim düzeylerinin karakteristiğidir, ancak örgütün her seviyesinde görülebilir (Fiol & Lyles, 1985: 807-808). Yüksek düzeyli öğrenme, yeni eylemlerle ilgili karmaşık kuralların, ilişkilerin ve nedensellik anlayışının geliştirilmesidir. Örgütün belirli faaliyet veya davranışlarından daha çok genel kuralları ve normları ayarlamayı, hata ve problemleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme kaynaklı sonuçlar, örgüt üzerinde uzun vadeli etkilere sahiptir. Bu tarz öğrenme, keşifsellik (sezgisellik), beceri geliştirme ve iç görülerin kullanılmasıyla oluşur. Bu sebeple, düşük düzeyli öğrenmeden daha bilişsel bir süreçtir. Önemli kanıtlar, yüksek düzeyli öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni strateji veya değiştirilmiş pazar gibi bir krizin gerekli olduğunu göstermektedir. Bu tür öğrenmede arzulanan davranışsal sonuç değil, daha ziyade referans çerçevelerinin veya yorumlayıcı şemaların, içinde kararların alınabileceği yeni bilişsel çerçevelerin

geliştirilmesi, yeni kavrayışların ve kolektif bilincin oluşturulmasıdır. En önemli sonuçlardan biri "unutmak" ya da öğrendiğinin aksini öğrenebilme yeteneğidir (Fiol & Lyles, 1985: 808). Fiol ve Lyles (1985)'in, öğrenme düzeyleri karşılaştırması Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22. Öğrenme Düzeyleri

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Özellikler	Tekrarla oluşur	Keşfetme isteği ve sezgi gücü kullanılarak oluşur
	Rutindir	Rutin değildir
	Mevcut görev, kural ve yapılar kontrol edilir	Kontrol eksikliğiyle başa çıkmak için farklılaştırılmış yapıların, kuralların geliştirilmesi vardır
	İyi anlaşılabilir bağlam vardır	Belirsiz bağlam vardır
	Örgütün her seviyesinde gerçekleşir	Çoğunlukla örgütün üst kademelerinde görülür
Sonuç	Davranışsal sonuçlar	Sezgi, keşfetme gücü ve kolektif bilinç
Örnekler	Resmi kurallar kurumsallaştırılması	Yeni misyonlar ve hedef tanımları
	Yönetim sistemlerinde düzeltmelerin yapılması	Gündem oluşturma
	Problem çözme becerilerinin geliştirilmesi	Problem tanımlama becerileri
		Yeni mitler, hikayeler ve kültür geliştirme

Kaynak: Fiol & Lyles, 1985: 810.

1.4.2.3. Huber (1991)'in Örgütsel Öğrenme Modeli

Örgütsel öğrenmeye ilişkin vaka çalışmalarına göre, öğrenmenin kasıtlı olması gerekmez. Öğrenme her zaman doğru bilgiye götürmez. Yeni bulgular bazen önceden "doğru olduğu bilinen" olanı tersine çevirir. Varlıklar yanlış öğrenebilir ve hangisinin yanlış olduğunu doğru bir şekilde öğrenebilirler. Öğrenmenin davranışta gözlemlenebilir değişikliklerle sonuçlanması gerekmez. Huber (1991) çalışmasında enformasyon ve bilgi kelimelerini birbirinin yerine kullanmıştır. Huber (1991) örgütsel öğrenmeyle ilgili dört yapı incelemiş ve tanımlamıştır. Bunlar; bilgi edinme, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumlama ve örgütsel hafızadır. Bilgi edinme, bilginin elde edildiği süreçtir. Enformasyon dağıtımı, farklı kaynaklardan gelen enformasyonların paylaşıldığı ve dolayısıyla yeni enformasyon veya anlayışa yol açan süreçtir. Enformasyon yorumlama, dağıtılan enformasyonun yaygın olarak anlaşılabilir bir veya daha fazla

yorumun verildiği süreçtir. Örgütsel hafıza, bilginin ileride kullanılmak üzere saklandığı araçtır (Huber, 1991: 89-90).

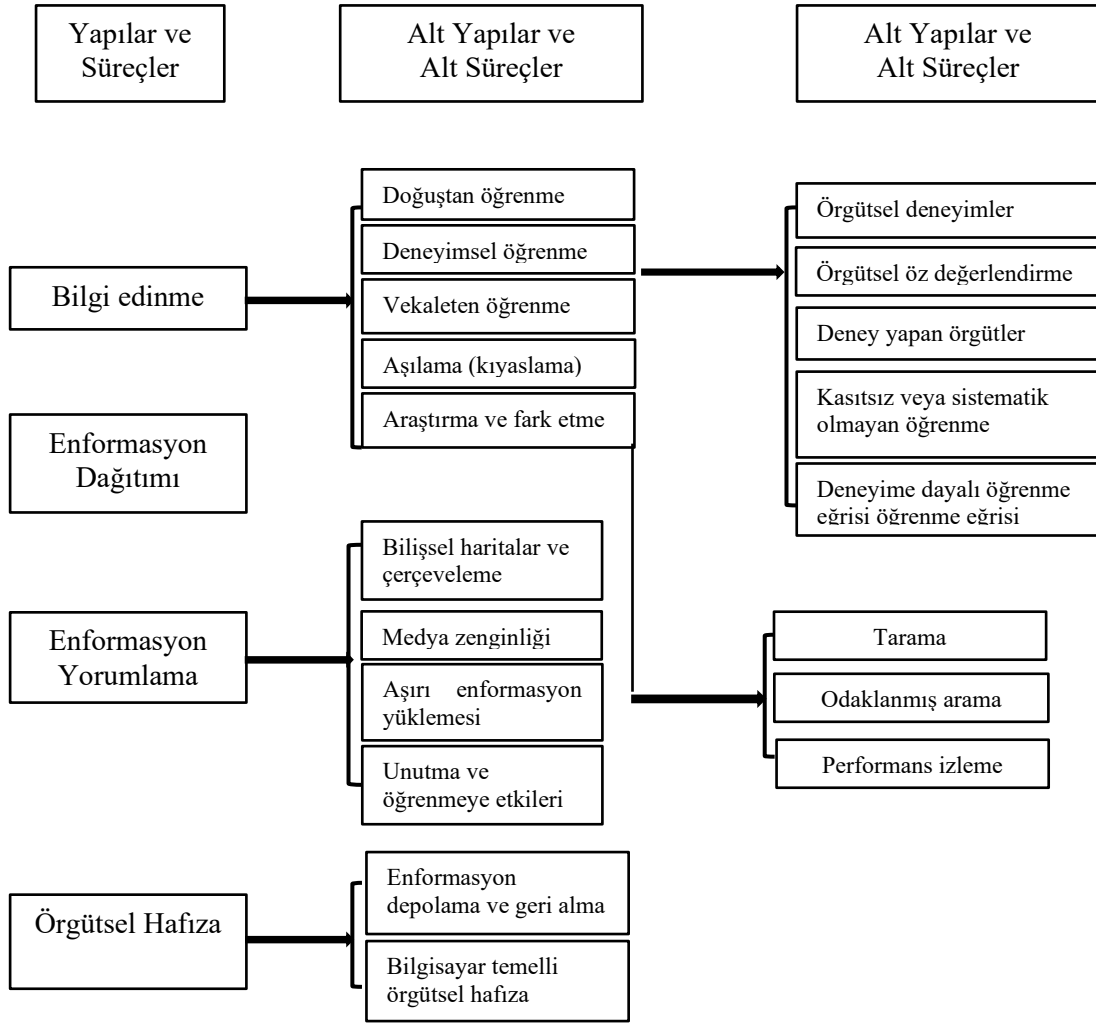
i. Bilgi Edinme: Müşteri anketleri, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, performans incelemeleri ve rakip ürünlerinin analizleri gibi birçok resmi örgütsel faaliyet, enformasyon veya bilgi edinmeye yöneliktir. Örgütlerin enformasyon veya bilgi edindikleri beş süreç vardır. Bunlar; doğuştan öğrenme, deneyimsel öğrenme, vekaleten öğrenme (ikinci el deneyimi edinme), aşılama (kıyaslama), araştırma ve fark etmedir (Huber, 1991: 91).

ii. Enformasyon Dağıtımı: Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkışının ve büyüklüğünün belirleyicisi enformasyon dağıtımıdır. Firmadaki bir departmanda mevcut enformasyon diğer departmanlardan gelen enformasyonlarla karşılaştırıldığında bir eksiklik veya sorun olduğu öğrenilecek, enformasyon öğeleri bir araya getirilerek yeni enformasyonlar geliştirilecek ve enformasyon dağıtımı daha geniş tabanlı örgütsel öğrenmeye, yeni enformasyonlara ve yeni anlayışlara yol açacaktır (Huber, 1991: 100-102).

iii. Enformasyon Yorumlama: Daft ve Weick (1984)'e göre yorum; enformasyonun anlamlandırıldığı ve kavramsal şemaların geliştirildiği bir süreçtir. Örgütsel öğrenme örgütün çeşitli birimleri tarafından yapılan yorum ortaklığı veya yorum çeşitliliğinin olması daha fazla öğrenmenin meydana geldiği anlamına gelir. Bu türdeki bir gelişme, örgütün potansiyel davranışlarının kapsamını değiştirecektir ve her iki durumda da örgütsel öğrenmede bir değişiklik olacaktır. Yeni enformasyonun paylaşılmasıyla yeni bir yorumun üretilmesinde gerekli olabilecek değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler; bilişsel haritalar ve çerçeveleme, medya zenginliği, aşırı enformasyon yüklemesi, unutma ve öğrenmeye etkileridir (Huber, 1991: 102).

iv. Örgütsel Hafıza: Zayıf örgütsel hafıza sorunu çok karmaşıktır. Personel devir hızı örgüt hafızasının insan bileşenleri için büyük kayıp yaratmakta, büyük miktarda bilginin depolanmamasına sebep olmaktadır. Örgütte bilgiye ihtiyaç duyan üyelerin diğer üyelerin sahip olduğu veya sakladığı bilginin nerede olduğunu bilmedikleri görülmüştür. Örgütsel hafızanın verimliliğini etkileyebilecek bazı olası değişkenler vardır. Bu değişkenler şunlardır; üyelik kaybı, enformasyon dağıtımı ve enformasyonun örgütsel yorumu, enformasyon depolama normları ve yöntemleri ve saklanan enformasyonları yerleştirme ve geri alma yöntemleridir. Örgütsel öğrenmeyle ilişkili yapılar ve süreçler Şekil 19'da gösterilmiştir.

Şekil 19. Örgütsel Öğrenmeyle İlişkili Yapılar ve Süreçler



Kaynak: Huber, 1991: 90.

i. Enformasyon Depolama ve Geri Alma: Örgütler tarafından rutin olarak depolanan "katı" enformasyonlar, işlerin nasıl yapılacağı hakkında çok sayıdaki örgütsel bilgi, standart işletim prosedürleri, rutinler ve senaryolar şeklinde, işletme nedenleri ve birimlerin veya örgütlerin raporlama gereksinimlerini karşılamak için saklanır. Devam eden süreçte, yöneticiler ve diğerleri tarafından rutin olarak "yumuşak" enformasyonlar edinilir ve zihinsel olarak depolanır (Huber, 1991: 105). Karar vermede kullanılacak rutin olmayan enformasyonların saklanma süresi, gelecekteki ihtiyaçların öngörülmesine, kapsamına ve depolama için mevcut mekanizmaların erişilebilirliğine bağlıdır. Ayrıca farklılaşma, uzmanlaşma ve departmanlaşmanın sonucunda örgütler ne bildiklerini bilmezler. Bilgisayarlar örgütün belleğinin bir parçası olarak dahil edildiğinde bu sorunların azalma potansiyeli yükselecektir (Huber, 1991: 105-106).

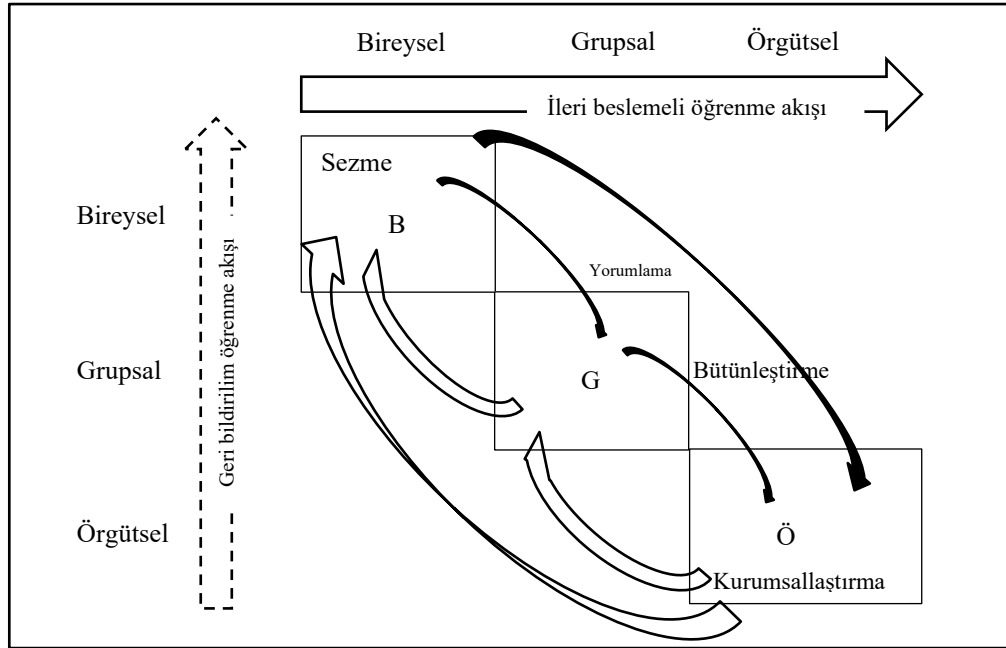
ii. Bilgisayar temelli örgütsel hafıza: Örgütlerdeki ürün imalatı, malzeme sevkiyatlarının alımı, iş için personel alımı veya eğitimleri vb. işlemler artık bilgisayarlarda gerçekleştirilmektedir. Yapay zekâ gelecekte bilgilerin alınmasını kolaylaştırabilecektir. “Tamlık ve kesinlik” özelliklerine sahip bilgisayarlarda bilgilerin tutulması ve geri alınması, örgütsel hafızanın oluşumunu sağlayacaktır. Bilgisayar tabanlı bilgi erişim sistemleri, uygulamalardaki zorluk ve engelleri azaltacaktır. Bir örgütün öğrendiklerinin örgüt üyelerinin zihninde saklı kalan bölümüne yumuşak (soft) bilgi; örgütün hafızasında kalan bölümüne katı (hard) bilgi denilmektedir. Çalışanlar kalite sorunlarını teşhis etme, kaynak sağlama vb. birçok konuda örgütsel deneyimlere ve uzmanlığa sahiptirler. Örgütlerde yetişen bu uzmanların bilgileri kullanılarak, bilgisayar temelli uzman sistemler yaratılmaktadır. İnsan uzmanlardan daha üstün olan bu türdeki uzman sistemler, örgütsel hafıza için faydalı olabilecek erişilebilirlik, güvenilirlik ve beceri gibi bazı özelliklere sahiptir (Huber, 1991: 106).

1.4.2.4. Crossan, Lane ve White (1999)’ın Örgütsel Öğrenme Modeli

Crossan vd. (1999)’nin 4I örgütsel öğrenme çerçevesi, örgütsel öğrenme anlayışını birleştirmeye ve strateji ile öğrenme arasında bağlantı kurmaya çalışmıştır (Vera & Crossan, 2004: 224). Örgütsel öğrenme, dinamik bir strateji yenileme sürecidir. Örgütsel öğrenme modelinin temelini oluşturan dört öncül vardır. Bunların birincisi, bilişin davranışı etkilemesi (bunun tersi de geçerlidir) ikincisi, örgütsel öğrenmenin örgütte birey, grup ve örgüt düzeyinde meydana gelmesi üçüncüsü, bu üç örgütsel öğrenme düzeyinin sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma (4I) çerçevesinde dört süreç kategorisiyle bağlantılı olması dördüncüsü, örgütsel öğrenme, yeni öğrenmeyi özümseme, keşfetme ile önceden öğrenileni kullanma arasındaki gerilimi içermesidir (Bontis vd., 2002: 440). 4I çerçevesi her seviyedeki (birey, grup ve örgüt) öğrenme stokları ile seviyeler arasındaki öğrenme akışları (bireylerden ve gruplardan örgüte ileriye doğru besleme, örgütten gruplara ve bireylere geri bildirim) arasında ayrım yapar. İki öğrenme akışı, keşif ile kullanma arasındaki gerilimi vurgulamaktadır. Burada keşif; araştırmayı, varyasyonu, risk almayı ve deney yapmayı içerir, kullanma ise; iyileştirme, seçim, verimlilik ve uygulamayı içerir (Jansen vd., 2009: 6). Örgütsel öğrenmenin temel zorluğu, yeni öğrenmeyi özümseme, keşif (exploration) (ileriye doğru) ile önceden öğrenileni kullanma (exploitation) arasındaki gerilimdir. Yenilik ve süreklilik arasındaki gerilimi yönetmek, örgütsel öğrenmeyi temel bir stratejik süreç ve stratejik

yenilenmeyi başarmanın temel yolu olarak konumlandırılması bakımından kritiktir. Crossan vd. (1999)'nin önerdiği 4I çerçevesi olarak Şekil 20'de gösterilmiştir.

Şekil 20. Örgütsel Öğrenmenin 4I Çerçevesi



- | | |
|---|--|
| B | Bireysel öğrenme stoğu: Gerekli görevleri üstlenmek için bireysel yetkinlik, yetenek ve motivasyon. |
| G | Grup öğrenme stoğu: Grup dinamikleri ve paylaşılan anlayışın gelişimi. |
| Ö | Örgütsel öğrenme stoğu: Rekabet ortamı göz önüne alındığında sistemler, yapılar, strateji, prosedürler ve kültür dahil olmak üzere insan dışı öğrenim depoları arasındaki uyum. |
| ➡ | İleri beslemeli öğrenme akışı: Bireysel öğrenmenin ileriye doğru grup ve örgütsel seviyede öğrenmeyi besleyip beslemediği ve nasıl beslediği (ör. yapı, sistemler, ürünler, strateji, prosedürler, kültürdeki değişiklikleri). |
| ↩ | Geri bildirimli öğrenme akışı: Örgüte (ör. sistemler, yapı, strateji) yerleşmiş olan öğrenmenin bireysel ve grup seviyesindeki öğrenmeyi etkileyip etkilemediği, nasıl etkilediği. |

Kaynak: Vera & Crossan, 2004: 224.

Dinamik bir süreç olan örgütsel öğrenme, yalnızca zaman içinde ve seviyeler arasında olmaz. Aynı zamanda yeni öğrenmeyi özümsemek veya keşfetmek (ileri besleme) ile öğrenilenden faydalanmak veya kullanmak (geri bildirim) arasında bir gerilim yaratır. İleri beslemeli süreçler sayesinde, bireyden gruba ve örgüt seviyelerine yeni fikirler ve eylemler akacaktır. Aynı zamanda, öğrenilenler örgütten gruba ve bireysel seviyelere geri beslenir ve insanların nasıl davrandığını ve düşündüğünü etkiler. İleri besleme ve geri bildirim süreçlerinin eşzamanlı doğası, Şekil 20'de gösterildiği gibi seviyeleri birbirine göre sıralayarak anlaşılabilir bir gerilim yaratır. Bunu yapmak, bireyden öğrenmeyi ileriye doğru besleyen süreçlere ek olarak kurumsallaşmış öğrenme geri bildirim sağlar ve bireysel ve grup öğrenimini etkiler. Bu etkileşimlerin önemi,

özellikle sorunlu olan iki ilişkiyle açıklanabilir; yorumlama-bütünleştirme (ileri besleme) ve kurumsallaştırma-sezgi (geri bildirim) (Crossan vd., 1999: 532). Öğrenme stokları her seviyede bulunur ve öğrenme süreçlerinin girdi ve çıktılarını içerir. Öğrenme akışları ise, öğrenmenin bir seviyeden diğerine geçtiği süreçlerdir. İleri beslemeli akış, 4I öğrenme süreçleri aracılığıyla bireyden ve gruptan örgüte doğru hareket eder; sezme-yorumlama, yorumlama-bütünleştirme ve bütünleştirme-kurumsallaştırma. Aynı zamanda benzer bir akış, örgütten gruba ve bireye geri beslenir, yeni bir süreç varyasyonu oluşturur; kurumsallaştırma-bütünleştirme, bütünleştirme-yorumlama, yorumlama-sezme ve kurumsallaştırma-sezme. Öğrenmenin ileri besleme ve geri bildirim akışları arasındaki gerilim, keşif ve kullanım arasındaki gerilimi temsil eder. İleri besleme süreci; firmanın yenilik yapmasını ve yenilemesini sağlarken, geri bildirim süreci; firmanın halihazırda öğrendiklerini pekiştirmekte ve örgüt düzeyindeki bilgi havuzlarının (kültür, yapılar, sistemler, prosedürler ve strateji gibi) bireysel ve grup öğrenmesine rehberlik etmesini sağlamaktadır (Vera & Crossan, 2004: 224-225).

Şekil 21'de gösterildiği gibi, girişimci firmalar rutinleri ilk kez uyguladığında, öğrenmenin ileriye dönük süreçleri mevcut öğrenmeyi ve mevcut işleri yapma yollarını güçlendirecek ve bu nedenle kullanım ile daha tutarlı olacaktır. Bunun aksine, örgütün radikal bir değişime ihtiyacı olduğunu öğrenen ve yeni yapılar, ödül sistemleri ve stratejiler şeklinde öğrenmeyi tek taraflı olarak kurumsallaştıran bir üst yönetim ekibi, keşifle ilişkili radikal değişiklikler yoluyla öğrenmenin geri bildirim akışını etkileyecektir (Jansen vd., 2009: 7).

Şekil 21. Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkiler

	Keşif	Kullanma
İleri beslemeli öğrenme akışı	Bireylerden gruba ve örgüte giden süreçler yoluyla kurumsallaşmış öğrenmeyi keşfetmek. Örnek; ön saflarda ortaya çıkan yeni ürün için yeni fikir.	Bireylerden gruba ve örgüte giden süreçlerle kurumsallaşmış öğrenmeyi pekiştirmek. Örnek; bir girişimci, işleri yapmanın mevcut yollarını ilk defa rutinlere çeviriyor.
Geri bildirimli öğrenme akışı	Örgütten gruplara ve bireylere giden süreçler yoluyla kurumsallaşmış öğrenmeyi keşfetmek. Örnek; stratejide değişiklikleri tek taraflı olarak uygulayan bir üst yönetim ekibi.	Örgütten gruplara ve bireylere geçen süreçler yoluyla kurumsallaşmış öğrenmeyi pekiştirmek. Örnek; bilişim sistemlerinde bir şeyler yapmanın mevcut yollarını vakalamak.

Kaynak: Jansen vd., 2009: 7.

1.4.3. Örgütsel Öğrenme Tipleri

Örgütsel öğrenme tipleri örgütlerdeki öğrenmenin hangi düzeyde gerçekleştiği ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme alanındaki araştırmacıların önerdiği öğrenme tipleri Tablo 23'te üç tip öğrenme halinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 23. Örgütsel Öğrenme Tipleri Sınıflandırması

Yazar(lar), Yıl	Öğrenme tipi 1 Uyum sağlayıcı öğrenme	Öğrenme tipi 2 Yeniden yapılandırıcı öğrenme	Öğrenme tipi 3 Süreç öğrenme
Cyert & March (1963)	Uyum sağlama		
Cangelosi & Dill (1965)	Uyum sağlama		
Argyris & Schön (1978)	Tek döngülü öğrenme	Çift döngülü öğrenme	İkincil öğrenme
Hedberg (1981)	Düzeltilici öğrenme	Devirsel öğrenme	Döngüsel öğrenme
Bateson (1981)	Tip 1 öğrenme		İkincil öğrenme
Shrivastava (1983)	Uyum sağlama	Varsayım paylaşımı	Bilgi temelinin gelişimi
Fiol & Lyles (1985)	Düşük düzeyde öğrenme	Yüksek düzeyde öğrenme	
Morgan (1986)	Tek etaplı	Çift etaplı	Holografik öğrenme
Pautzke (1989)	Etkinliği artırma	Deneyimlerden öğrenme	Bilgi yapısındaki değişim
Senge (1990)	Uyum sağlayıcı öğrenme	Yaratıcı öğrenme	
Garrat (1990)	Operasyonel öğrenme çemberi	Politik öğrenme çevrimi	Bütünleşik öğrenme çevrimi
Klimecki vd. (1991)	Gelişimsel öğrenme	Değişim öğrenmesi	Öğrenmeyi öğrenme
Sattelberger (1991)	Örgütsel değişim	Örgüt geliştirme	Örgütsel dönüşüm
Staehle (1991)	Asimilasyon	Uyum	Denge
Pharke (1991)	Küçük	Orta	Temel
McGill vd. (1992)	Uyum sağlayıcı	Yaratıcı öğrenme	
Pawlosky (1992)	Alışılmış, mantıksız uyum	Çevreye uyum	Problem çözme öğrenme

Kaynak: Probst & Büchel, 1997'den akt. Aybas, 2007: 131.

Bilişsel ve/veya davranışsal gelişim ve değişimin kapsamını inceleyen örgütsel öğrenme tipleri, bazı çalışmalarda tek döngülü öğrenmeye karşı çift döngülü öğrenme (Argyris & Schön, 1996), düşük düzey öğrenmeye karşı yüksek düzey öğrenme (Fiol & Lyles, 1985), uyarlamalı öğrenmeye karşı üretken öğrenme (Senge, 1990), kullanmaya karşı keşif (Levinthal & March, 1993), artımlı öğrenmeye karşı radikal öğrenme (Miner & Mezias, 1996) şeklinde iki tip olarak sınıflandırılmakta (Jang, 2010: 15), bazı çalışmalarda ise üç tip olarak sınıflandırılmaktadır. Literatürdeki örgütsel öğrenme tipleri konusunda kavram birliği bulunmamaktadır.

1.5. ÖRGÜTLERDE STRATEJİK ÖĞRENME

Örgütsel öğrenmenin hiçbir teorisi veya modeli geniş çapta kabul görmez. Farklı araştırmacılar konuya farklı bakış açılarından yaklaşmıştır. Bu nedenle daha fazla farklılık ortaya çıkmıştır (Fiol & Lyles, 1985: 803). Örgütsel öğrenme alanında yetenek ve süreç şeklinde iki ana yaklaşım benimsenmiştir (Sisnuhadi, 2017: 1694). Birinci

yaklaşımında örgütsel öğrenme, örgütlerin yeni bilgileri öğrendiği ve geliştirdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılardan bazıları şunlardır; Fiol ve Lyles (1985), Huber (1991), Slater ve Narver (1995), Templeton vd. (2002), Jiménez ve Sanz (2006), Jyothibabu vd. (2010), Flores vd. (2012). İkinci yaklaşımda ise, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran bir örgütsel yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılardan bazıları şunlardır; Garvin (1993), Shinkula (1994), Jerez Gómez vd. (2004), López vd. (2005), Chiva vd. (2007), Camps ve Luna-Aroca (2012) (Aragón vd., 2014: 162). Örgütsel öğrenme süreci ve örgütsel öğrenme yeteneği aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Örgütsel öğrenme yeteneği araştırmacıların birçok çalışmasında birbirinden farklı şekilde tanımlanmıştır. Goh ve Richards (1997)'a göre, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran örgütsel ve yönetsel özellikler veya faktörlerdir (Goh & Richards, 1997: 577). Jerez-Gómez vd. (2005) örgütsel öğrenme yeteneğini, örgütün bilgiyi işleme kapasitesi olarak kavramsallaştırmaktadır. Yani örgütsel öğrenme yeteneği; bilgiyi yaratmak, edinmek, aktarmak ve bütünleştirmek ve performansını iyileştirmek maksadıyla yeni bilişsel durumu yansıtacak biçimde örgütün davranışını değiştirmektir (Jerez-Gómez vd., 2005: 716). Başka bir ifadeyle; örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran, örgütün öğrenmesini mümkün kılan örgütsel ve yönetsel özellikler, uygulamalar, beceriler ya da faktörlerdir (Guta, 2018: 230). Hsu ve Fang (2009) örgütsel öğrenme yeteneğini; örgütün yeni bilgiyi özümseme, dönüştürme, yeni ürünlerin geliştirilmesine uygulama becerisi şeklinde tanımlamaktadır. Chiva vd. (2007)'ne göre, örgüt içindeki öğrenme sürecini kolaylaştırmanın yanında öğrenme sürecindeki örgütte yönetimsel bir özelliktir. Camps vd. (2011)'ne göre örgütsel öğrenme sürecinde kısıtlamaların veya engellerin olmaması yani kolaylaştırıcısıdır. Örgütler, örgütsel bilginin yaratılmasını teşvik eden mekanizmalar ve uygulamalar geliştirmelidir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin özünü oluşturan bu mekanizmalar sosyalleşme, içselleştirme ve dışsallaştırmanın yanı sıra öğrenmeye elverişli bir iklim sağlayan yönetim uygulamalarını içermektedir. Bu uygulamalar, öğrenme sürecini kolaylaştıran yönetim uygulamaları setidir veya organizasyonun performanslarını sürdürme ve iyileştirme yeteneğini artıran bir dizi mekanizma olarak tanımlanabilen örgütsel öğrenme yeteneğinin özüdür (Gomes & Wojahn, 2017: 165). Hooi (2019) için bilgi yaratma, bilgi edinme ve entegrasyon yoluyla firma performansını iyileştiren insan sermayesi yeteneklerini geliştirilmesindeki

dinamik bir süreçtir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin teşvik edilmesi, işgücünün entelektüel kapasitesini artırabilir, bu da başarılı bir örgütsel değişim için bilgi tabanlarını kullanma ve genişletme becerilerini geliştirir (Hooi, 2019: 1416).

Öğrenme yeteneği, organizasyon boyunca entegre edilecek ve uygulanacak öğrenme yoluyla sürekli akan dinamik olarak geliştirilmiş bilgiyi içermektedir. Bu, iç ve dış düzenlemelerle ilgili daha başarılı kararlara yol açmaktadır (Crossan vd., 1999; Bontis vd., 2002; Palacios-Marques vd., 2016: 1127). Örgütsel öğrenme yeteneği örgütün öğrenmesini kolaylaştıran ve teşvik eden uygun yönetim uygulamalarını, yapısını, prosedürlerini ve politikalarını uygulama yeteneğini ifade etmekte, örgütsel öğrenme sürecini mümkün kılmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği, yeni bilgileri yaratabilmeli, edinebilmeli, transfer edebilmeli ve entegre edebilmeli ve ayrıca performansı iyileştirmek için mevcut davranışı yeni bilgileri yansıtacak şekilde değiştirebilmelidir (Ferreira vd., 2020). Örgütsel öğrenme yeteneği firmanın öğrenme eğilimini etkileyen, öğrenmesini mümkün kılan birtakım faktörlerdir (Turulja & Bajgorić, 2018: 4). Bir firmanın güçlü öğrenme kolaylaştırıcıları varsa, öğrenme kolay ve etkili bir şekilde gerçekleşecektir. Örgütsel öğrenme bilginin inşası, organizasyonu, depolanması, dağıtımını ve uygulanmasını içerdiğinden, bir örgütün öğrenme kolaylaştırıcıları tarafından belirlenen öğrenme yeteneği, örgüt içindeki bilgi birikiminde önemli bir role sahiptir (Nguyen, 2016: 8).

Sonuç olarak, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir organizasyonun öğrenmesini sağlayan örgütsel ve yönetsel özellikler olarak kabul edilen örgütsel öğrenme yeteneği, bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır (Chiva vd., 2007: 225). Literatürde araştırmacılar tarafından yaygın kabul gören boyutlar Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Boyutları

Yazar(lar), Yıl	Boyutlar
Jerez-Gómez vd. (2005); Nwankpa & Roumani (2014); Hooi & Ngu (2014); Brock & Khan (2017); Hooi (2019)	Yönetsel bağlılık Sistemler perspektifi Açıklık ve deneyim Bilgi transferi ve entegrasyon
Chiva vd. (2007); Jyothibabu vd. (2010); Camps vd. (2011); Tohidi vd. (2012); Gomes & Wojahn (2017); Guta (2018)	Diyalog Deneyim Dış çevre ile etkileşim Katılımcı karar verme Risk alma

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

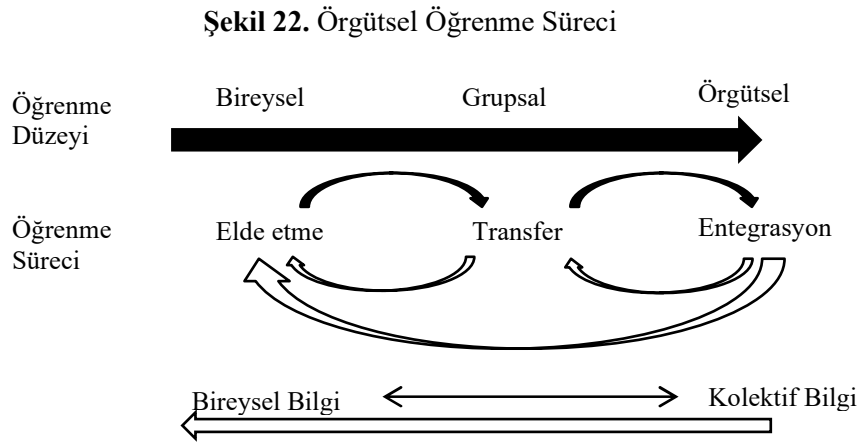
Chiva vd. (2007) örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcısı olarak hareket eden faktörleri analiz etmek için beş boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Bunlar; diyalog, deneyim, dış çevre ile etkileşim, katılımcı karar verme ve risk almadır. Jerez-Gómez vd. (2005)'ne göre ise, örgütsel öğrenme yeteneği dört boyut içermektedir. Bunlar; yönetsel bağlılık, sistem perspektifi, açıklık-deney ve bilgi transferi-entegrasyonudur.

Jerez-Gómez vd. (2005) ve Chiva vd. (2007) tarafından geliştirilen örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları aşağıda açıklanmıştır.

Yönetsel bağlılık: Yönetimin, temel değerler olarak bilginin edinilmesini, yaratılmasını ve transferini destekleyen bir kültür geliştirmek için öğrenmenin uygunluğunu kabul etmesidir. *Sistemler perspektifi:* Örgüt üyelerinin ortak bir kimlik etrafında bir araya getirilmesini içermektedir. Örgüt; farklı işlevlere sahip farklı bölümlerden oluşan fakat koordineli hareket eden bir sistem olarak düşünülmelidir. Bu düşünce, paylaşılan zihinsel modellerin gelişimine neden olur. *Açıklık ve deneyim:* Bireysel bilginin sürekli yenilenmesine, genişletilmesine ve iyileştirilmesine izin veren, iç-dış yeni fikir ve bakışlara açık olan iklimi gerektiren üretken veya çift döngü öğrenmedir. *Bilgi transferi ve entegrasyon:* Transfer, bireysel düzeyde edinilen bilginin, bireyler arasındaki konuşmalar ve etkileşim (akıcı iletişim, diyalog ve tartışma) yoluyla içsel yayılmasını ifade etmektedir. Akıcı iletişim, bilişim sistemlerinin varlığına dayanır. Diyalog ve münazara ile ilgili olarak, çalışma ekipleri ve personel toplantıları, fikirlerin açıkça paylaşılacağı ideal forumlar olabilir. *Diyalog:* günlük deneyimi oluşturan süreçler, varsayımlar ve kesinliklere yönelik sürekli bir kolektif araştırmadır. Diyalog, ortak anlayış oluşturmadaki temel süreçtir ve kişinin, iletişim yolu ile kelimelerin gizli anlamlarını görmesini sağlamaktadır. *Deneyim:* gündeme getirilen yeni fikir ve önerilerin sempatik biçimde dikkate alınma ve değerlendirilme derecesidir. Örgütsel öğrenme literatüründe en çok desteklenen boyut deneyim boyutudur. *Katılımcı karar verme:* karar verme sürecinde çalışanların sahip olduğu etki düzeyini ifade etmektedir. *Risk alma:* belirsizlik, anlaşılmazlık ve hataların toleransı olarak tanımlanmakta, hata ve başarısızlıkların meydana gelme olasılığını içermektedir. Risk alma ve kabul etme aynı zamanda hata ve kaybetme ihtimallerini de beraberinde getirmektedir. *Dış çevre ile etkileşim:* dış çevre ile olan ilişkilerin kapsamı olarak tanımlanmaktadır. Bir kuruluşun dış çevresi, kuruluşun doğrudan etki ve kontrolünün dışında kalan faktörlerden oluşmaktadır.

1.5.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Literatüre göre, araştırmacıların örgütsel öğrenmeye, süreç perspektifiyle yaklaştıkları görülmektedir. Süreç perspektifi, örgütsel öğrenmenin ne olduğu ve nasıl gerçekleştiğiyle ilgilenmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı, işletmelerde yönetim kararları almak için bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır (Hariharan & Vivekand, 2018: 81). Jerez-Gómez vd. (2005)'ne göre örgütsel öğrenmenin temelinde bireysel öğrenme olsa da örgütsel öğrenmenin gelişimine yol açan süreç, örgüt üyelerinin bireysel öğrenmelerini bir araya getirerek oluşmamaktadır. Jerez-Gómez vd. (2005)'ne göre örgütsel öğrenme süreci Şekil 22'de gösterilmektedir.



Kaynak: Jerez- Gómez vd., 2005: 716.

Örgütsel öğrenme, farklı eylem düzeyleri arasında hareket eden, bilgiye dayalı dinamik bir süreçtir. Bireyden grup düzeyine, ardından örgütsel düzeye ve sonra tekrar grup ve birey düzeyine gitmeyi ifade etmektedir. Bu süreç, bireylerin bilgi ediniminden kaynaklanmaktadır ve kolektif bilgi birikimi oluşturulana kadar bu bilginin değişimi ve entegrasyonu devam etmektedir. Örgütsel hafızada depolanan bu kolektif bilgi; edinilen bilgi türü, yorumlanma ve paylaşılma şekli üzerinde etkili olmaktadır. Bir bireyin bir örgütte ne öğrendiği, ortak bilgi tabanına bağlı olacaktır (Jerez-Gómez vd., 2005: 716). Rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan örgütler, rakiplerinden daha hızlı öğrenmelidir. Bu nedenle, çalışan personel öğrenmeli, öğrendiklerini diğerleriyle paylaşmalı ve böylece öğrenilenler faydalı hale getirilmelidir. Örgütten ayrılma olduğunda öğrenilenleri sürdürmek ve fayda elde etmek için prosedürler, kurallar ve rutinler şeklinde ezberlenmelidir. Bu nedenle örgütsel öğrenme, öğrenmenin bireysel seviyeden örgüt seviyesine aktarılması ile oluşan bir süreç olarak görülmektedir (Hariharan & Vivekand, 2018: 81). Templeton vd. (2002) örgütsel öğrenmeyi, organizasyon içinde kasıtlı ve kasıtsız olumlu organizasyon değişikliğini etkileyen bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgi

yorumlama ve örgütsel hafızayı içeren eylemler dizisi olarak tanımlamıştır (Templeton vd., 2002: 189). Örgütsel öğrenme, bilgiyi örgütsel bilgi etkinliklerine dayalı olarak bireylerden firmalara taşıyan bir dizi dinamik süreçtir. Süreç odaklı öğrenme aktiviteleri bilgiyi değiştirmek, kullanmak ve yaratmak için tasarlanmıştır ve bu da davranışsal değişiklikleri yönlendirmektedir. Şekil 23, literatürdeki süreç odaklı örgütsel öğrenme kavramlarını özetlemektedir.

Şekil 23. Süreç Odaklı Örgütsel Öğrenme

Yazar(lar), Yıl	Kavramlar
Daft & Weick (1984)	Tarama (veri toplanması), Yorumlama (veriye anlam verilmesi), Öğrenme (eylem).
Huber (1991)	Edinme, Yayma, Yorumlama, Hafıza (veri toplanması)
Day (1994)	Açık fikirli sorgulama, Bilgilendirilmiş yorumlama, Erişilebilir hafıza
Sinkula (1994)	Edinme, Yayma, Yorumlama
Nevis (1995)	Edinme, Paylaşım, Kullanım
Slater & Narver (1995)	Edinme, Yayma, Yorumlama, Hafıza (veri toplanması)
Meso & Smith (2000)	Artikülasyon (Örtülü-Açık), İçselleştirme (Açık- Örtülü)
Thomas vd. (2001)	Edinme, Yorumlama, Paketleme
Pawlowsky (2001)	Belirleme, Oluşturma, Difüzyon, Entegrasyon, Değiştirme, Eylem
Tippins & Sohi (2003)	Edinme, Yayma, Yorumlama, Bildirimsel Hafıza, İşlemsel Hafıza
López vd. (2004)	İçsel / Dışsal Edinme, Dağıtım, Yorumlama, Hafıza
Dimovski vd. (2007)	Edinme, Yorumlama, Hafıza (veri toplanması)

Kaynak: Yang & Chen, 2009: 308.

Örgütsel öğrenme üzerine çok sayıda tanım ve teorik çoğulluğa rağmen, bilginin zamanında edinilmesi ve kullanımında kapsayıcı katılımı içeren (ve gerektiren) bir dizi dinamik süreç olarak yaygın şekilde kabul edilmektedir (Belle, 2016: 333). Literatür tarafından desteklenen ve örgütsel öğrenme yapısının ifade edilmesine katkı sağlayan yazarların çalışmalarındaki süreç odaklı örgütsel öğrenmenin alt süreçleri Tablo 25’de gösterilmiştir. Örgütsel öğrenme yapısını benzersiz şekilde tanımlamanın zorluk nedenlerinden birincisi, teorisyenlerin örgütsel öğrenme ile ilgili çeşitli bakış açılarının uygun olduğu inancının hâkim olmasıdır. İkinci nedeni; örgütlerin işlevsel alanlarındaki (insan kaynakları, bilişim teknolojisi, stratejik yönetim, süreç geliştirme, vb.) üyelerinin, örgütsel öğrenmeyi farklı bir şekilde görmeleridir. Üçüncü nedeni; araştırmacıların, örgütsel öğrenme üzerinde yapılan çalışmadaki analiz seviyesi konusunda hemfikir olmamalarıdır (Templeton vd., 2002: 179-180).

Tablo 25. Literatür Tarafından Desteklenen Örgütsel Öğrenmenin Alt Süreçleri (1978-2000)

Yazar(lar), Yıl	Bilgi Edinme	Bilgi Yayma	Bilgi Yorumlama	Örgütsel Hafıza
Argyris & Schön (1978)	√		√	√
Hedberg (1981)	√		√	√
De Geus (1988)	√	√	√	√
Huber (1991)	√	√	√	√
Kiernan (1993)	√	√	√	√
DiBella vd. (1996)	√	√	√	√
Moorman & Miner (1997)	√		√	√
Templeton & Snyder (1999)	√	√	√	
Bechtold (2000)	√	√	√	√
Cross & Baird (2000)	√	√	√	√
Fisher & White (2000)	√	√	√	√

Kaynak: Templeton vd., 2002: 181-184'den faydalanılmıştır.

Huber (1991) tarafından bilgi işleme yoluyla potansiyel davranış aralığını değiştirmek olarak tanımlanan örgütsel öğrenme; bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza alt süreçlerinden oluşmaktadır. Huber (1991)'in modeli, süreç odaklı örgütsel öğrenme için kapsamlı bir bakış açısı sağlamakta ve literatürde yaygın bir kabul görmektedir. Bu durum Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Literatür Tarafından Desteklenen Örgütsel Öğrenmenin Alt Süreçleri (2000-2020)

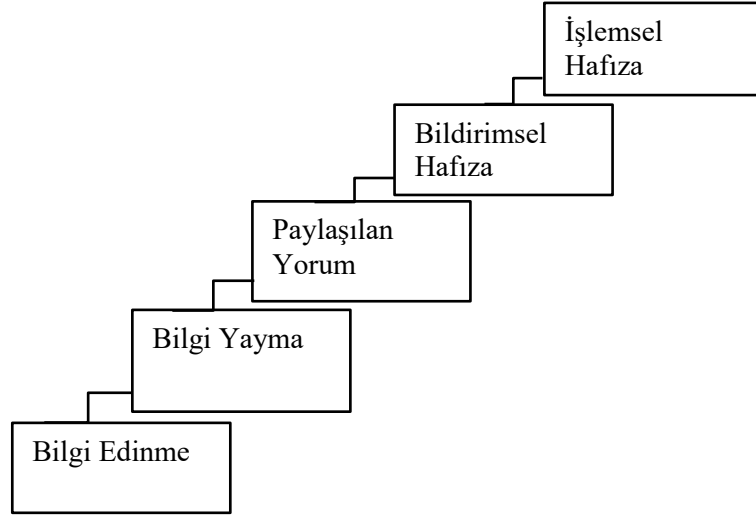
Yazarlar, Yıl	Bilgi Edinme	Bilgi Dağıtımı	Bilgi Yorumlama	Örgütsel Hafıza
Templeton vd. (2002)	√	√	√	√
López vd. (2005)	√	√	√	√
Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro (2007)	√	√	√	√
Wang & Ellinger (2008)	√	√	√	√
Yang & Chen (2009)	√	√	√	√
Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011)	√	√	√	√
Santos-Vijande vd. (2012)	√	√	√	√
Çiftçi vd. (2017)	√	√	√	√
Kadhim vd. (2018)	√	√	√	√
Qi & Chau (2018)	√	√	√	√
Ali vd. (2020)	√	√	√	√

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

Tippins ve Sohi (2003), çalışmasında daha kapsamlı bir örgütsel öğrenme ölçümü sağlamak için örgütsel öğrenme sürecinin bileşenlerini; enformasyon/bilgi edinme, enformasyon/bilgi yayma, paylaşılan yorum, bildirimsel hafıza ve prosedürel hafıza olmak üzere beş aşamalı model geliştirmiş (Attia & Eldin, 2018: 1227), model Şekil 24'de gösterilmiştir. Özellikle bildirimsel hafıza ve işlemsel hafıza örgütsel öğrenmenin

literatürde tartışılan bileşenleri olmuş ve ölçek geliştirilmemiştir. Örgütsel öğrenme sürecinin bileşenleri aşağıda açıklanmıştır.

Şekil 24. Örgütsel Öğrenme Sürecinin Bileşenleri



Kaynak: Tippins & Sohi, 2003 çalışmasından uyarlanmıştır.

Bilgi Edinme: Örgütsel öğrenme bilgi edinme ile başlamaktadır. Bilginin toplanması, saklanması ve kuruluşa dahil edilmesidir. Birçok öğrenme modeli, bilgi edinmeyi örgütsel öğrenmenin ilk adımı olarak tanımlamaktadır. Bazen tarama adı verilen bilgi edinme, bir örgütün hem iç hem de dış kaynaklardan bilgi edinme sürecini ifade eder (Flores vd., 2012: 643). Bilgi edinme, bilginin elde edildiği süreç, bilgi beceri ve ilişkilerin geliştirilmesi veya oluşturulmasıdır. Örgüt içindeki arama, tarama ve performans izleme işlemlerinden oluşur. Bu süreçte örgüt ve değişen ortamın uygunluğunun belirlenmesi için çevrenin geniş kapsamlı yönleri tespit edilmektedir (Sullivan, 2017: 40). Performans izlemede kuruluşlar envanter seviyeleri, kalite standartları, müşteri talepleri ve paydaşların beklentileri gibi kendi standartlarını ölçerek, bunların ne kadar iyi karşılandığını değerlendirmektedir (Namada, 2018: 88). Çalkantılı bir çevredeki kuruluşlar, eyleme geçmeden önce rekabet ortamında neler olduğunu deneyerek ve görerek bilgi toplamakta, fırsat ve tehditleri tahmin etmek için pazar araştırması, trend analizi ve tahmin yöntemlerini kullanmaktadırlar (Namada, 2018: 90). Bilgi edinmeye yönelik örgütsel faaliyetler müşteri anketleri, araştırma-geliştirme faaliyetleri, rakip ürünlerin performans incelemeleri ve analizleridir. Huber (1991), bir örgütün beş ana süreç yoluyla bilgi edindiğini varsayar; doğuştan öğrenme, deneysel öğrenme, vekaleten öğrenme (ikinci el deneyimi edinme), aşılama (kıyaslama) ile araştırma ve fark etmedir (Huber, 1991: 91; Namada, 2018: 87). Bilgi doğrudan deneyimlerden (kaynağından), başkalarının deneyimlerinden ve örgütsel hafızadan elde

edilebilmektedir. Öğrenme eğrisi veya deneyim eğrisi, iç odaklı deneyimlerden bilgi edinmeyi göstermektedir. Dışarıdan odaklanmış deneyimden öğrenme pazar deneyimlerinin kullanımını içermektedir (Slater & Narver, 1995: 64). Örgüt içinde geliştirilen bilginin kaynağı, önceki deneyim ve pazardaki rakip firma eylemlerinin analizi olan dolaylı öğrenmedir. Firmalar, temel eğilimleri belirlemek ve performanslarını rakipleriyle karşılaştırmak için firma dışı bilgileri aramaktadır (Santos-Vijande vd., 2012: 1080). Başkalarından öğrenme, kıyaslama, ortak girişimler oluşturma, ağ oluşturma, stratejik ittifaklar yapma, hem pazarın geri kalanından önce güçlü ihtiyaçları tanıyan hem de bu ihtiyaçlara çözüm bulmaya motive olmuş öncü müşterilerle birlikte çalışma gibi ortak uygulamaları kapsamaktadır (Slater & Narver, 1995: 64).

Bilgi Yayma: Örgütün bireyleri, grupları veya farklı birimlerinin kendi aralarında veri ve enformasyon/bilgi paylaştığı süreçleri (Namada, 2018: 88), anlamaya yol açan bilgileri paylaşma sürecini ifade etmektedir (Curley, 2016: 16). Bilgi yayma bilginin işlevsel sınırlar boyunca paylaşılması ile ilgilidir (Ahmed vd., 2018: 311), örgütsel öğrenmenin oluşumunda belirleyicidir. Farklı departmanlardan gelen bilgiler, örgütün diğer üyeleri tarafından paylaşılmakta ve böylece ortak anlayışı kolaylaşmaktadır. Farklı alt birimlerden gelen bilgilerin birleştirilmesi yeni bilgilere ve anlayışlara da yol açmakta ve yeni bilgilerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Sullivan, 2017: 41; Namada, 2018: 88-89). Bilgi yayma müşteri talepleri ve pazardaki rakiplerin durumu hakkında elde edilen bilgilerin, firmadaki ihtiyacı olan kişilere dağıtılmasıdır. Bilginin yayılması, bir kurum tarafından elde edilen bilgilerin, resmi ve gayri resmi kanallar aracılığıyla işlevsel birimleri arasında paylaşılma derecesidir. Örgütsel öğrenme, bilginin yayılması ve ortak (örgütsel) bir yorumunun yapılması yoluyla kişisel öğrenmeden ayırt edilebilmektedir (Slater & Narver, 1995: 65). Bilgi yayma örgütsel öğrenmenin önemli bir bileşenidir (Namada, 2018: 88-89).

Paylaşılan Yorum: Yorum, olayları tercüme etme, anlama için modeller geliştirme, anlam çıkarma ve çalışanlar arasında kavramsal şemalar oluşturma sürecidir. Uygulamanın içeriği ve kapsamı örgütlere bağlıdır (Namada, 2018: 89-90). Bilgi yorumu, yayılmış bilginin bir veya daha fazla anlaşılabilir yorum olduğu süreçtir. Toplanan bilgi veya olaylar, rapora dönüştürüldüğünde bilgi anlamlandırılır (Sullivan, 2017: 41). Bilgi yorumu, bilgiye ortak anlamlar vermeyi ve örgütsel hafızayı daha sonra kullanmak üzere bilginin depolanmasını içerir (Ahmed vd., 2018: 311). Bu, bilginin anlamı konusunda

örgütsel üyeler arasında fikir birliği olduğu anlamına gelir. Bilgiler firma genelinde yayıldıkça, bilginin anlamı konusunda fikir birliği oluşur (Templeton vd., 2002: 207).

Örgütsel hafıza: Örgütsel hafıza son örgütsel öğrenme bileşenidir. Bireyler, gruplar ve örgütler öğrenerek bilgi edinmekte ve bu bilgi birey, grup ve örgütsel hafızada sabitleşmektedir. Örgüt, daha sonra örgütsel hafızada sabit hale gelen sürekli, çok düzeyli öğrenmeyle örgüt bilgisini oluşturmaktadır. Firmalar bilgilerini harici veya dâhili kaynaklardan edinmekte; bilgi edinme tek başına yeterli olmamaktadır. Firmalar bilgilerini organizasyon içerisinde yaymak zorundadır, firmanın gelecekte tanımlayacağı, edindiği, geliştirdiği, paylaştığı ve kullandığı bilginin firma çalışanlarının emrinde olacağı örgütsel hafızada saklanması gerekmektedir. Örgütsel hafıza incelemesinde “öğrenme, bilgi ve hafıza” üç anahtar kelimedir (Bencsik vd., 2009: 2).

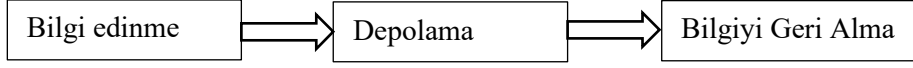
Hafıza, kazanılmış bilgi ve deneyimlerin tekrar üretilmesi süreci, bilginin depolanarak işlendiği yerdir. Hafıza, bir organizasyonun belirli bir fenomenle ilgili depolanmış enformasyon veya deneyim miktarını ifade eder (Moorman & Miner, 1997: 103; Tippins & Sohi, 2003: 749). Hafıza, örgütsel deneyimlerin depolanması ve gelecekteki kullanım için örgütsel belleğe kodlanması süreci ve araçlarıdır (Curley, 2016: 16). Öğrenme sürecinin devamı için örgütte oluşan bilginin bir yerde saklanması gerekmektedir. Örgütlerin bilgiyi ileride kullanmak üzere sakladıkları araçlar örgütsel hafıza olarak adlandırılmaktadır. Örgüt üyelerinin kişisel belleği, elektronik veri tabanları, teknoloji, örgütsel kültür vb. örgütsel hafıza sistemlerine örnek verilebilmektedir (Zadayannaya, 2012: 3).

Örgütsel hafıza, örgüt tarafından depolanan bilgilerin toplamı ve örgütlerin bilgiyi ileride kullanmak üzere nasıl depoladığıdır. Birden çok kaynaktan gelen bilgilerin depolanması ve alınması, erişildiğinde örgütün görevleri tamamlamak, bilgili kararlar vermek ve önceki çözümlerden gelen sorunları teşhis etmek için ayrıntılar sağlayan bilgisayar tabanlı sistemlerde saklanmaktadır. Örgütler, veri tabanlarında, bilişim sistemlerinde ve toplanan geçmiş belge veya dosyalarda yakalanan çok büyük miktarda ham veriyi depolamaktadır (Sullivan, 2017: 41).

Farklı yazarlar örgütsel hafıza kavramını çok farklı şekillerde kullanmıştır. Bir grup yazar, rutinlerin ve üretim kurallarının ve teknolojilerinin rolünü, örgütlerin bilgiyi elinde tutmasının temel aracı olarak vurgulamış, örgütsel hafıza olarak bilgisayar tabanlı bilişim sistemlerini incelemişlerdir. Bir örgüt hafızasının işleyişine ilişkin olarak,

literatürde genellikle üç ana süreç kullanılmaktadır: bilgi edinme, depolama ve bilgiyi geri alma (Şekil 25). Bu işlemler, insan belleği ve bilgisayar tabanlı hafıza modellerinde kullanılan işlemlere benzemektedir (Olivera, 2000: 813).

Şekil 25. Örgüt Hafızasının İşleyişi



Birkaç hafıza yaklaşımı vardır. Bunlar; biyolojik yaklaşım ve elektronik sistemler yaklaşımıdır. Biyolojik yaklaşımda hafıza; hatırlama ve yeniden toplama. Öğrenmenin bir sonucu olarak merkezi sinir sisteminde sabitlenen bilgilerdir. Elektronik sistemlerde hafıza; veri, bilgi, program ve komutları sürekli (veya periyodik) olarak alabilen veya depolayabilen bir cihaz, araç, makine bileşenidir. Akıllı sistemlerde bilişim teknolojisi araç olarak kullanılmaktadır (Bencsik vd., 2009: 2).

Örgütsel hafızanın oluşumunda iki husus dikkate alınmalıdır; bunlar bilgilerin alınması ve saklanması ile bilgisayar temelli örgütsel hafızadır. Personel devir hızı, gelecekteki ihtiyaçların öngörülememesi ve bilginin depolanmaması, örgüt üyelerinin sakladığı bilginin varlığı örgütsel hafızanın etkinliğini etkilemektedir. Bilgilerin alınması ve saklanmasında; işlerin nasıl yapılacağı bilgisi, standart işletim prosedürleri örgüt yöneticileri ve diğerleri tarafından rutinler ve senaryolar şeklinde saklanır, zihinsel olarak depolanır. Fakat uzmanlaşma, farklılaşma ve departmanlaşmanın sonucu olarak, örgütler ne bildiğini bilmemektedir. Bu nedenle bilgisayarlar örgüt hafızasının bir parçası olarak sisteme dahil edilmektedir (Huber, 1991: 105-106). Örgütsel hafıza, bilgi ve deneyimin sınıflandırılma ve sıralanma şeklini filtreleyerek yorumlama rolünü gerçekleştirmekte (Moorman & Miner, 1997: 93), örgütsel öğrenme sürecinde de iki önemli role sahip olduğu düşünülmektedir. Birincisi, üreticinin öğrenme süreçleriyle değişimde temel oluşturabileceğidir. İkincisi ise, aranan enformasyonun/bilginin türünü ve analiz edilme şeklini etkileyerek öğrenme süreci üzerinde önemli etkisinin olabileceğidir (Slater & Narver, 1995; Tippins & Sohi, 2003: 749). Örgütsel hafıza iki tür bilgidir oluşmaktadır; açık bilgi (bildirimsel hafıza) ve beceri yani örtük bilgidir (işlemsel hafıza) (Moorman & Miner, 1998: 698; Tippins & Sohi, 2003: 749). Bildirimsel ve işlemsel hafıza, birbirlerinin zayıflıklarını dengeleyen ve tamamlayıcı özelliklere sahiptir. Bildirimsel ve işlemsel hafıza aşağıda açıklanmıştır.

Bildirimsel Hafıza: Bildirilebilen kavramlar, gerçekler veya olaylar hakkındaki açık bilgileri içermektedir. Bildirimsel hafıza, örneğin bir müşteri firmasının iş hedefleri

hakkındaki bilgiler olabilmektedir (Tippins & Sohi, 2003: 749-750). Diğer ifadeyle, bir firmanın, müşterileri hakkında daha fazla şey öğrenmeye çalışıyor olması bildirimsel hafızadır. Müşteri tercihleri, firmanın iş hedefleri, pazar koşulları, pazarlama stratejileri, rekabetçi pozisyonlar, ürün serisinin teknik özellikleri hakkındaki bilgileri kapsamaktadır (Moorman & Miner, 1997: 93). Bildirimsel hafızadaki açık/kesin bilgi niceldir, kişisel olmayan yollarla elektronik olarak kolayca toplanabilmesi, saklanması ve transfer edilebilmesi kolay olmaktadır.

İşlemsel Hafıza: İşlemsel hafıza, “işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili” veya “yapabilecek şeylerin” hafızasıdır. Bu nedenle, genellikle bireyler ve örgütler için örtük bilgiyi temsil eden işlemsel hafıza, becerileri veya rutinleri yani bildirilemeyen bilgileri kapsamaktadır (Antunes & Pinherio, 2020: 142). Genellikle metin olarak iletilen işlemsel hafızadaki bilgiler; fikirler, görüşler, ekonomik projeksiyonlar, prosedürler, yönetimin gelecek planlarına ilişkin açıklamaları gibi beceri ve rutinleri içermektedir. Bunlar, rutin satın alma siparişlerini yerine getirme prosedürleri, müşteri ihtiyaçlarını belirleme prosedürleri, müşteri şikayetleriyle başa çıkma prosedürleri vb. olabilir.

Her iki hafıza türünün de önemli olduğu düşünülse de bildirimsel hafıza, daha geniş kapsamlı durumlar için geçerli olan genel bilgilerle ilişkilendirilmiş, işlemsel hafıza ise alana özgü beceriler veya rutinler ile ilişkilidir (Tippins & Sohi, 2003:749-750). Ampex'in önemli teyp kayıt patentleri (bildirimsel hafıza) tuttuğu, ancak kitle pazarı için önemli ürün geliştirme becerilerinden (işlemsel hafıza) yoksun olduğu VCR'nin erken gelişiminin klasik örneğinde görülebilir. Aksine, Sony, JVC ve diğerleri, teyp teknolojisinin bazı önemli yönleriyle ilgili nispeten zayıf bildirimsel belleğe sahipti. Bununla birlikte, bu firmalar Ampex'in bilgisine eriştikten sonra ticari VCR ürünlerini geliştirmek için güçlü elektronik ürün geliştirme becerileri (işlemsel hafıza) kullandılar. İşlemsel hafıza içeriğinin taklit edilmesi, bildirimsel hafıza içeriğinden daha zor olduğu için, ABD firmaları, Japon firmalarının hafızasının içeriğini hızlı bir şekilde kopyalayamadılar, bu da ABD firmalarının bu ürün pazarında başarılı bir şekilde rekabet edememesine neden olmuştur (Moorman & Miner, 1997: 99).

1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN STRATEJİK ÖNEMİ

Stratejik yönetimde örgütsel öğrenme, rekabet avantajının elde edilmesindeki hayati kaynaklardan biridir. Örgütsel öğrenme ile örgüt kendini güncellemekte, hızlı evrimlere senkronize olmakta, çevresel uyaranlara cevap vermekte ve bilgiye ulaşarak

hayatta kalabilmektedir (Saadat & Saadat, 2016: 220). Barney (1991)'e göre rekabet avantajı, bir firmanın aynı anda herhangi bir (mevcut veya potansiyel) rakibi tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisidir (Barney, 1991). Shah vd. (2013) rekabet avantajını, kuruluşun rakiplerinden daha iyi performans göstermesine izin veren benzersiz ve rakipler tarafından kolayca kopyalanamayan özelliklerinin bir koleksiyonu olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme kuramcılarına göre örgütsel öğrenme, stratejik öneme sahiptir ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Namada, 2018: 98). Bilgi yaratma kaynağı olarak örgütsel öğrenme ve KTY'nin benzersiz, taklit edilemez kaynağı olarak bilgi, rekabet avantajının elde edilmesinde faktör olarak vurgulanmaktadır. Literatür, örgütsel öğrenmeyi sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmanın temeli ve firma performansının anahtarı olarak görmektedir (Kocoğlu vd., 2011: 78; Mapalala vd., 2018: 45). Örgütsel öğrenme, bir organizasyon içinde bilgi oluşturma, sürdürme ve iletme süreci olarak karakterize edilmektedir. Bilgi, kuruluşların rekabet avantajlarını işlemesi ve geliştirmesi için önemli bir stratejik kaynak olduğundan örgütsel öğrenme, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına ve finansal performansı iyileştirmesine yardımcı olan önemli bir unsurdur (AlMulhim, 2020: 2213). Örgütsel bilgi, köklü bir teorik kavramdır. Bilgi, firmanın temel ve rekabet avantajı kaynağı olarak önerilmiştir. Bu görüş, firmanın kaynak temelli vizyonuna dayanmaktadır (Barney, 1991; Hammoud, 2020: 348). Bilgiye dayalı bir ekonomi sürecinde ilerleyen firmaların, küresel pazarda hayatta kalması için firmaların içinde öğrenmeye dayalı kaynak yönetimi gerekmektedir. Bu yeni durumda bilgi, örgütsel öğrenme yoluyla biriktirilmektedir (Sisnuhadi, 2017: 1692). Bazı bilgi türleri değerli, nadir ve taklit edilmesi zordur. Bilgi, kişilerde veya firmanın işle ilgili faaliyetlerinde ve ürünlerinde / hizmetlerinde bulunabilir. Bu nedenle öğrenme firmalar için stratejik öneme sahiptir (Turulja & Bajgorić, 2018: 2). KTY'ye göre, bir örgüt, dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamak ve kendisini dönüştürmek için örgütsel yapıları ve sistemleri geliştirmeyi öğrenmektedir. Başka bir deyişle, bir örgüt öğrenme süreci boyunca performansı geliştirmekte ve dinamik ortama yeniden uyum sağlamaktadır (Wang & Ellinger, 2008: 4; Papatya vd., 2018: 1359-1360).

Dünyada teknoloji, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojisi, firmaların değer yaratma ve elde etme şeklini, çalışma mekânı ve iletişim biçimini değiştirmiştir. Küresel iş dünyasının temellerini dönüştüren bulut ve mobil bilgi işlem, büyük veri ve makine öğrenimi, sensörler ve akıllı üretim gibi teknolojiler sadece insanların işleri daha iyi ve daha hızlı yapmalarına yardımcı olmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonlarda

çalışma şekillerinde köklü değişiklikler sağlamak ve bu yenilikler firmaları yeni bir sanayi devrimine doğru sürüklemektedir. Kurumsal liderler, rakipleri karşısında zor duruma düşmemek için bu teknolojilerin, işlerini nasıl dönüştüreceğini anlamaları gerekmektedir (Cascio & Montealegre, 2016: 350). Bilgisayar ve telekomünikasyon kullanımı ile ses, video, metin gibi verilerin toplanması, organize edilmesi, depolanması ve yayılmasında, örgütsel öğrenmenin yaratılması ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Chu (2008)'ya göre örgütsel öğrenmenin kolaylaştırıcıları; ekip üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişim, iş rotasyonu ve iş deneyimi, grup üyeleri arasındaki bilgi akışının durumu, yönü ve sıklığı dahil olmak üzere ve iş değiştirmeyi ifade eden üyeler arasındaki gerçek alışverişi deneyimlemektir (Atarzadeh & Seyed, 2018: 2-3).

Örgütsel öğrenme, örgütsel eylem ile kuruluşun çevresi arasındaki firma için değerli olan örgüt içinde yeni bilgilerin geliştirilmesine ve uyarlanmasına vurgu yapmaktadır (Kadhim vd., 2018: 905). Örgütsel öğrenme ile ilgili net bir sürece sahip olan örgütler, örgütsel değişim, örgütsel yenileme ve dönüşümü daha hızlı bir şekilde ele alacak ve sektördeki konumlarını daha hızlı sürdürebilecektir (Imran vd., 2016: 232-233). Örgütsel öğrenme, özellikle hızla değişen bir ortamda, organizasyonların her zaman öğrendiği bir süreç olarak önemli bir stratejidir. Çalışmalar uzun zamandır örgütsel öğrenmenin benzersiz bilgiyi şekillendirmek, bilginin entegrasyonu ve bilginin etkili kullanımı için faydalı olduğunu açıklamaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinde yöneticilerin sorumluluğu, bireysel öğrenmeyi etkili örgütsel öğrenmeye dönüştürebilecek bir temel oluşturmak için öğrenmeyi organizasyonun önceliklerinden biri haline getirmektir. Örgütsel öğrenme, türbülansla karşılaşan firmaları doğrudan etkileyen ve dolaylı olarak performansı artırabilen bir mekanizmadır (Pudjiarti & Darmanto, 2020: 576).

Günümüzdeki geleneksel yapılar, hızlı çevresel değişimlere uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için gerekli beceri ve bükülmeye sahip değildir. Örgütler küresel değişikliklere karşı koyma yeteneğini elde etmek için yapılarını değiştirmesi veya kendilerini araçlarla donatması gerekmektedir. En önemli araçlardan biri de örgütsel öğrenmedir. Rekabette ayakta kalabilmek için organizasyonlar daha başarılı, rakiplerinden daha çabuk, daha hızlı ve daha iyi öğrenmektedir (Saadat & Saadat, 2016: 220-221). Örgüt gelişimi, örgüt üyelerinin davranışsal alt yapısı ve örgüt iklimi ile ilişkilidir. Davranış değişiklikleri veya biliş eksikliği ise öğrenmenin sonucu elde edilen bilgiye dayanmaktadır (Antunes & Pinheiro, 2020: 141). Zihniyet değişikliğini de

kapsayan öğrenme ise, günlük kullanımda bilgi edinme ile eş anlamlı değildir. Öğrenme, bireyin hiç yapamadığı bir şeyi yapabilmesidir. Bisiklete binmenin kitap okunarak öğrenilememesi bu durum için bir örnektir (Senge, 2013: 33). Örgütlerdeki bilgi süreçleriyle ilgilenen örgütsel öğrenmenin (Hammoud, 2020: 351) gerçekleşmesi için de bilginin yaratılması, kullanılması ve paylaşılması bir zorunluluktur (Assensoh-Kodua, 2019: 149). Örgütsel öğrenme süreçlerinde örgüt üyeleri, sosyal öğrenme ve etkileşim yoluyla iş birliğine dayalı bir ilişki yoluyla örtük bilgilerini açık örgütsel bilgiye dönüştürmektedir. Birey örtük bilgisini paylaşarak, sürekli örgütsel öğrenme modelinin oluşması için örgütsel bilgi havuzuna yerleştirilmektedir. Öğrenme süreci, örgüt üyelerinin performansı artırmaya, örgütsel hedeflere ulaşmaya ve örgütün gelişimine ne ölçüde katkıda bulunmaya istekli oldukları ile karakterize edilmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde deneyim kazanmak ve bilgi paylaşmak için çeşitli bireysel aktiviteleri içeren grup iş birliğinin kalitesiyle olumlu yönde ilişkilidir (Hartono vd., 2017: 867).

Bugüne kadar yayınlanan araştırmalar, örgütsel öğrenmenin artan ve radikal yenilikler için önemli olduğunu göstermektedir. Tüm yenilikler örgütsel öğrenmeye bağlıdır. Bunun nedeni, örgütsel öğrenmenin yaratıcılığı desteklemesi, yeni bilgi ve fikirlere ilham vermesi ve onların anlayış ve uygulama potansiyelini artırması, örgütsel zekayı ve inovasyona yönelimi teşvik etmesidir (Lenart-Gansiniec, 2019: 101). Ramin vd. (2013) 'ne göre örgütsel öğrenme, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin en önemli gerekliliklerindendir. Singh (2011)'e göre örgütsel öğrenme, rekabet avantajının elde edilmesine katkıda bulunan uzun vadeli bir etkinliktir. Lei vd. (2017) ve Liao vd. (2017)'nin yaptığı araştırmalar, örgütsel öğrenme ve rekabet avantajı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kadhim vd., 2018: 905).

1.7. KTY ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Strateji araştırmacıları firma kaynak ve yeteneklerinde, firma rakiplerine karşı sürekli rekabet avantajı sağlayan çerçeveler ve teoriler geliştirmeye çalışmışlardır. Bu araştırma akışında, maddi olmayan kaynakların performansı nasıl belirlediğini açıklayan popüler paradigmalardan biri firmanın KTY'si olmuştur (Aminu & Mahmood, 2016: 241). KTY'ye göre örgüt; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, genel örgütsel kaynaklar, örgütsel bilgi, örgütsel öğrenme vb. kategorilerinden oluşan bir kaynak demetidir (Fabac, 2011: 205). KTY, rekabet gücünün bir firmanın sahip olduğu belirli iç kaynakların ve yeteneklerin bir işlevi olduğu ilkesine dayanmaktadır. Bu,

organizasyonların güçlü bir öğrenme kapasitesine, yani örgütsel öğrenmeye sahip olmasını gerektirmektedir (Zhang & Yu, 2020: 2). KTY, bir örgütün yenilik performansının temelinde kopyalanamayan ve transfer edilemeyen insan sermayesinde gömülü olduğunu savunmaktadır. En ileri teknolojiye sahip ancak yetenekli çalışanlardan yoksun bir örgüt, yenilikçi projeler gerçekleştirilememekte ve yürütememektedir. Bu nedenle, yenilik performansı için, temelinde insan olan örgütsel öğrenme ile yakından bağlantılıdır (Wang & Ellinger, 2008: 4).

Stratejik açıdan sentez yapıldığında iki husus vardır. Birincisi, bilgi öğrenmenin bir sonucudur ve örgüt içinde edinilen, paylaşılan, yorumlanan, depolanan bilgi önemli bir stratejik kaynak haline gelmektedir. Bir örgütte depolanan bilgi, firmanın kaynaklarını dış ortama uyacak şekilde birleştirmede değerli bir role sahiptir. Böylece firma rekabet ortamında fırsatları değerlendirebilecek veya keşfedebilecektir. Nadirliği ve taklit edilemezliği, firmanın rekabet avantajlarını geliştirmesini sağlayacaktır. İkinci olarak, örgütsel öğrenmenin dinamik süreçleri, çeşitli bilgi taşıyan varlıklardan kaynaklandıkları için öğrenme çıktılarının heterojenliğine yol açacaktır (Oh, 2009: 54). Literatür, örgütsel öğrenmeyi VRIN (Value, Rarity, Inimitability, Nonsubstitutability) özelliği olarak desteklemektedir (Santos-Vijande vd., 2012: 1081). Şöyle ki;

Örgütsel öğrenme değerlidir: Örgütsel öğrenme, süreç olarak daha fazla bilgi ve çevre hakkında daha derin bir anlayış elde etmeye yardımcı olması nedeniyle değerlidir. Bu sayede firma, müşterilerinin gizli ve gerçek ihtiyaçlarını ürün ve hizmetleri aracılığıyla daha verimli bir şekilde karşılayabilecektir. Bu özellik, fırsatlardan faydalanma ve tehditleri etkisiz hale getirmeye yardımcı olarak pazarda rekabet avantajı ile sonuçlanacaktır (Santos-Vijande vd., 2012: 1081). Bustinza vd. (2010), örgütsel öğrenmenin firmaların yeni ürünler, süreçler yaratmasını ve müşteriye talep ettiği değeri sağladığını tespit etmiştir (Namada, 2018: 98).

Örgütsel öğrenme nadirdir: Karmaşık ve geliştirilmesi zor olan örgütsel öğrenme kavramının temsil ettiği süreç hem yeni bilgi üretme hem de edinilen bilgiyi uyarlama becerileri gerektirmektedir. Az sayıda örgüt bu zorluklarla aynı anda yüzleşebildiğinden, örgütsel öğrenme süreci nadirdir (Santos-Vijande vd., 2012: 1081).

Örgütsel öğrenme taklit edilemez: Örgütsel öğrenmenin taklit edilmesi ve transferi zordur. Bunun nedeni; örgütsel öğrenmenin, örgütün sahip olduğu mevcut bilgi stokuna bağlı olması ve rakipler tarafından üretilen davranış gözlemlense de davranışın

ardında yatan mantığın açık olmamasındandır (Santos-Vijande vd., 2012: 1081). Diğer kuruluşlar için tek bir örgütsel öğrenme örneğini taklit etmesi göreceli olarak kolay olabilir ancak, sürekli örgütsel öğrenme, taklit edilmesi çok daha zor olan kümülatif etkilere sahiptir (Jain & Moreno, 2015: 18).

Örgütsel öğrenme ikame edilemez: Bu kaynak soyuttur, örgütsel süreçlere bağlıdır, stratejik eşdeğerleri yoktur ve mevcut pazarlarda değiştirilmesi zordur (Santos-Vijande vd., 2012: 1081).

Grant (1996) bilgi temelli yaklaşımı, KTY'nin bir uzantısı olarak görmektedir. Helfat ve Peteraf (2003: 997)'a göre bilgi temelli yaklaşım KTY'ye dahil edilmiş, dinamik yetenek yaklaşımı da dinamik kaynak temelli yaklaşım olarak KTY'ye dahil edilmiştir (Nagano, 2020: 99; Vera vd., 2011: 158). Diğer taraftan, bilgi temelli yaklaşım, kaynak temelli teoriden ortaya çıkmıştır (Attia & Eldin, 2018: 1219). KTY; temel yetenekler (Hamel & Prahalad, 1990), dinamik yetenekler (Helfat & Peteraf, 2003) ve bilgi temelli yaklaşım (Grant, 1998) hakkında görüşler sağlamaktadır. Bu nedenle KTY, bir rekabet avantajı kaynağı elde etmek için bireyler ve örgütsel faktörler arasındaki farklı ancak birbiriyle bağlantılı özelliklere bakmaktadır (Pudjiarti & Darmanto, 2020: 577). Bu kapsamda literatürde dinamik yetenekler yaklaşımı (Teece vd., 1997; López, 2005; Gupta vd., 2020) ve bilgi temelli yaklaşım (Grant, 1996; Rivard vd., 2006; Rehman vd., 2015; Attia & Eldin, 2018) KTY'nin uzantısı veya KTY kaynaklı olarak kabul edilmektedir.

Bu araştırmada KTY, mevcut araştırmanın çerçevesi olmuş ve örgütsel öğrenme, KTY kapsamında stratejik bir örgütsel kaynak olarak açıklanmıştır. Bu argümanlar dahilinde, örgütsel öğrenmenin KTY çerçevesinde ele alınmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

1.8. ÖĞRENEN ÖRGÜT

Öğrenen örgüt, günümüz koşullarında firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için geliştirdiği yönetim kavramlarından birisidir (Koçel, 2014: 494). Öğrenen örgüt kavramı ilk olarak 1990 yılında Peter M. Senge tarafından yayınlanan "Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyonun Sanatı ve Uygulaması" adlı kitabı ile tanınmış, ardından 1994 yılında Beşinci Disiplin Saha Kitabı'nı yayınlayarak akademik ve iş dünyasında büyük bir heyecan yaratmıştır (Yadav & Agarwal, 2016: 18; Rupčić, 2020: 17). Öğrenen örgüt, alanda veya yönetim bilimlerinde çok yeni bir kavramdır. Öğrenen örgüt, tüm üyelerinin öğrenmesini destekleyen ve kolaylaştıran ideal bir örgüt biçimidir.

Senge'ye göre öğrenen örgüt değişimin hızlı olduğu iş ortamında hayatta kalabilmek için örgütün, gerekli dönüşümü sağlamak üzere öğrenmeyi teşvik eden ve kolaylaştıran bir örgüttür (Odor, 2018: 4). Huysman (1999)'a göre öğrenen örgüt, "inovasyon, verimlilik, çevre ile daha iyi uyum ve rekabet avantajı gibi olumlu değerlere sahip sonuçlar yaratacak şekilde üyelerinin öğrenmesini sağlayan bir organizasyon biçimidir.". Dodgson (1993)'a göre öğrenen örgütler "örgütsel öğrenmeyi geliştirmek ve maksimize etmek için yapıları, stratejileri bilinçli bir şekilde inşa eden firmalar"dır (Ege vd., 2017: 446). Öğrenen örgüt, bir örgütün olay ve durumlardan çıkardığı sonuçları, çevresel değişikliklerde uygulaması, örgüt üyelerini geliştiren bir sistem kurarak kendini değiştirebilen dinamik yapıya sahip bir örgüttür (Koçel, 2014: 497).

Öğrenen bir örgüt, çeşitli problem çözme programlarını denemek için sürekli öğrenebilen ve sistematik düşünme modelini uygulayabilen, genel örgütsel davranışları değiştirmek için kişisel bilgi ve deneyimi pekiştirip genişletebilen ve örgütsel uyum ve yenilik yeteneklerini geliştirebilen bir örgüte atıfta bulunmaktadır (Chen vd., 2018: 330). Öğrenen bir örgüt, değişime uyum kültürü yaratmaktadır. Öğrenen örgüt kavramı, çeşitli yazarlar tarafından farklı terimler kullanılarak birçok şekilde tanımlanmıştır. Yapı taşları (Senge, 1990), özellikler / bileşenler / nitelikler (Pedler, 1991; Garvin, 1993; Slater & Narver, 1995; Goh, 2001; Watkins & Marsick, 1998; Greigo vd., 2000, Thomsen & Hoest, 2001), bilginin oluşturulması, edinilmesi ve aktarılması (Garvin, 1993; Marquardt, 1996; Lewis, 2002; Jensen, 2005) ve bireysel, takım ve örgütsel öğrenme (Senge, 1990; Moilanen, 2005) kullanılan terimlerden bazılarıdır (Bhaskar & Mishra, 2017). Öğrenen örgüt tanımları Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27. Öğrenen Örgüt Tanımları

Yazar(lar), Yıl	Tanım
Senge (1990: 3)	İnsanların arzu ettiği sonuçları yaratma kapasitelerinin sürekli genişletildiği, yeni düşünce kalıplarının beslendiği ve insanların bütünü bir arada görmeyi öğrendiği organizasyonlardır.
Marquardt (2011: 247)	Etkin ve toplu olarak öğrenen ve bilginin daha iyi yönetimi ve kullanımı için kendini sürekli dönüştüren bir şirket; örgüt içindeki ve dışındaki insanları çalışırken öğrenmeleri için güçlendirir ve öğrenmeyi ve üretimi en üst düzeye çıkarmak için teknolojiyi kullanır.
Marsick & Watkins (1994: 354)	Sürekli öğrenme ve kendini dönüştürebilmedir. Bu, çalışanlarını güçlendirdiği, iş birliğini ve takım öğrenimini teşvik ettiği, açık diyalogu teşvik ettiği ve bireylerin, kuruluşların ve buldukları toplulukların karşılıklı bağımlılığını kabul ettiği anlamına gelmektedir.
Garratt (1999: 206)	Öğrenen organizasyon, tek bir üründen ziyade sürekli bir süreç için. İnsanları çok uzun süreler boyunca harekete geçiren bir özlemdir. Kuruluşu uzun vadede motive eden, genişleten ve güçlendiren bir vizyondur.

Kaynak: Reese & Sidani, 2020: 168.

İşletme yöneticileri özellikle öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme hakkında bilgi edinmeye ve her ikisinin de sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak gördükleri için bunları uygulamaya istekli hale gelmişlerdir (Rupčić, 2020: 17). Öğrenen örgüt kavramı, örgütte çalışanların bilgi yaratması, bilgiyi paylaşması, örgütün bilgisi haline getirmesi, problemlerin çözümünde kullanmasıdır. Bu sayede örgütler, rekabet edebilecek aksi durumda öğrenemeyen örgütler rekabet güçlerini kaybedecektir (Koçel, 2014: 494). 21'inci yüzyılın karmaşık ve entegre küresel ekonomisi, böylesine dinamik iş ortamında rekabet etmeye çalışan yöneticiler ve çalışanlar için zorluklar sunmaktadır. Öğrenen bir örgütün özellikleri, yöneticilere ve çalışanlara bu zorlukları aşmalarına yardımcı olacaktır (Yadav & Agarwal, 2016: 18).

1.8.1. Öğrenen Örgüt Özellikleri

Literatürde araştırmacılarca belirtilen başarılı öğrenen örgüt özelliklerinden bazıları (Watkins & Kim, 2018) Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Öğrenen Örgüt Özellikleri

Öğrenen Örgüt Özellikleri	Araştırmacı(lar), Yıl
Öğrenen örgüt, sürekli öğrenme yoluyla kendisini dönüştürebilir.	Watkins ve Marsick (1993)
Öğrenen örgüt, öğrenme ve paylaşımı uygulayan sistemler oluşturur.	Garvin (1993); Goh (1998); Jerez-Gómez vd. (2005); McGill vd. (1992); Pedler vd. (1991); Senge (1990); Ulrich vd. (1993); Watkins & Marsick (1993)
Öğrenen örgüt oluşumunda, uygun ve esnek ödüller önemlidir.	Pedler vd. (1991); Ulrich vd. (1993)
Öğrenen örgüt, dış çevresiyle bağlantı halindedir.	Garvin (1993); McGill vd. (1992); Pedler vd. (1991); Watkins & Marsick (1993)
Liderlik öğrenen örgüt oluşumunda gereken koşulları yaratmaya yardımcı olur.	Goh (1998); Jerez-Gómez vd. (2005); McGill vd. (1992); Ulrich vd. (1993); Watkins & Marsick (1993)
Birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme önemlidir.	Pedler vd. (1991); Senge (1990); Ulrich vd. (1993); Watkins & Marsick (1993)

Kaynak: Watkins & Kim, 2018: 18 çalışmasından faydalanılmıştır.

Öğrenen örgütler aşağıdaki temel konularda yetenek kazanmış örgütlerdir ve bazı özelliklere sahiplerdir. Bu özellikler şunlardır (Garvin, 1999'dan akt. Koçel, 2014: 498):
 -Sistematik problem çözmek: Bu yetenek örgüt tarafından istatistiki yöntemler ile verilerin toplanması, yorumlanması ve sistematik olarak problemin analiz edilmesini kapsamaktadır.

-Yeni yaklaşımları denemek: Bu yetenek yeni bilgilerin toplanması, test edilmesi ve denenmesini kapsamaktadır.

-Geçmiş deneyimlerden öğrenmek: Bu yetenek, örgütlerin geçmişte yaşadığı başarılı ve başarısız tüm tecrübelerin sistematik biçimde analiz edilmesini, nedenlerin tespit edilmesini ve elde edilen sonuçların sonraki faaliyetlerde kullanılmasını kapsamaktadır.

-En iyi yapan başkalarının deneyimlerinden öğrenmek: Bu yetenek kıyaslama (benchmarking) ile ilgilidir. Yani, örgütlerin ait olduğu sektördeki en iyi olan örgütlerle kendisini karşılaştırmasını kapsamaktadır.

-Bilgiyi etkin kullanmak: Yaratılan ve geliştirilen bilginin örgüt içindeki tüm ilgili personel tarafından paylaşılması, bilginin kurumsallaşması, üretilen mal/hizmetlere aktarılabilmesi yeteneğidir.

1.8.2. Öğrenen Örgüt Olma Aşamaları

Yönetim bilimindeki yeni bilgiler öğrenen örgütlerde önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin gelişimi Mc. Gill ve Slocum (1993)'un çalışmasında dört aşamalı olarak incelenmiştir. Bunlar; bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt şeklindedir (Tan vd., 2020: 96).

1.8.2.1. Bilen Örgüt: En eski ve çok bilinen klasik yönetim biçimidir. Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber tarafından savunulan bilen örgütlerde, bir işin her yerde ve her koşulda gerçekleştirilmesinin en iyi olan tek yolu, yöneticilerdir (Bakırtaş ve Lamba, 2020: 401). Bilen örgütlerde süreçlerdeki rutinlik, kontrol ve baskının fazla olması öğrenmeyi kısıtlamakta veya engellemektedir. Mekanik örgüt yapısı çevredeki değişimlere kapalıdır. Bu nedenle, örgütün öğrenme olasılığı yoktur. Bilen örgütlerin başarılı olması ancak öğrenme ihtiyacının olmadığı statik pazar şartlarında mümkündür (Gözübenli ve Şahin, 2014: 267). Bilen örgütler öğrenme sonucunda değil, sadece çevrelerindeki değişime tepki olarak değişmekte ve mevcut ürüne/hizmete eklemeler yapmaktadır (Bakırtaş ve Lamba, 2020: 401).

1.8.2.2. Anlayan Örgüt: Bilen örgütleri anlayan örgütler takip etmiştir. Anlayan örgütlerde farklı iyilerin olabileceği vurgulanmaktadır. Farklılığa sebep olan faktörler; ortamın şartlarına, kişisel anlayışlara ve değişen değerlere bağlıdır (Koçel, 2014: 499), en iyiyi bulmayı amaçlamaktadır. Anlayan örgütlerde örgüt değerleri, yazılı kurallar ve denetim mekanizmalarının bütün çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanmasının

sağlanması esastır (Tan ve İnce, 2019: 77). Anlayan örgütlerde çalışanlar önem kazanmış, motivasyon ve verimliliği arasında ilişki kurulmuştur. Bu nedenle anlayan örgütler, neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Akova vd., 2018: 83).

1.8.2.3. Düşünen Örgüt: Anlayan örgüt aşamasını, düşünen örgütler takip etmiştir. Düşünen örgütlerde yönetim modellerine önem verilmektedir. Örgütlerde oluşacak hataların düzeltilmesi ve engellenmesi uygun yönetim sistemlerinin geliştirilmesine bağlıdır (Koçel, 2014: 499). Düşünen örgütler; örgütü oluşturan bireylerin bir araya gelmesiyle çözümün birlikte arandığı, kararın birlikte verildiği ve aksamaların birlikte giderildiği yapılardır (Akova vd., 2018: 83). Düşünen örgütlerdeki temel düşünceye göre, hataların giderilmesi sağlansa da hatanın altında yatan sebepler düşünülmez (Tan vd., 2020: 97).

1.8.2.4. Öğrenen Örgüt: Örgütlerin gelişim sürecindeki son aşamadır. Öğrenen örgüt yaklaşımında örgütün çevresi ve çalışanlarıyla kurduğu ilişki vurgulanmaktadır (Koçel, 2014: 498-499). Diğer aşamalardan en belirgin farkı sürekli öğrenmeye odaklanmaktadır (Tan vd., 2020: 97). Firmaların rekabet edebilmesi ve performansını artırmasında önem kazanmıştır (Tan ve İnce, 2019: 77). Örgütlerde öğrenme, öğrenen örgütlerin temel felsefesini oluşturmaktadır. Öğrenmenin kaynakları; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar, iş ortakları ve rakipleridir (Karahana ve Yılmaz, 2010: 151). Öğrenen örgütün gelişim aşamaları Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Aşamaları

	Aşama	Açıklama
1	Bilen Örgüt	Bir işin her yerde ve her koşulda gerçekleştirilmesinin en iyi olan tek yolu sadece yöneticidir.
2	Anlayan Örgüt	Örgüt değerlerinin anlaşılması, uygulamasının sağlanması ve kontrol edilmesi esastır.
3	Düşünen Örgüt	Hataların giderilmesi sağlansa da hatanın altında yatan sebepler düşünülmez
4	Öğrenen Örgüt	Sürekli öğrenmeye odaklanmak esastır.

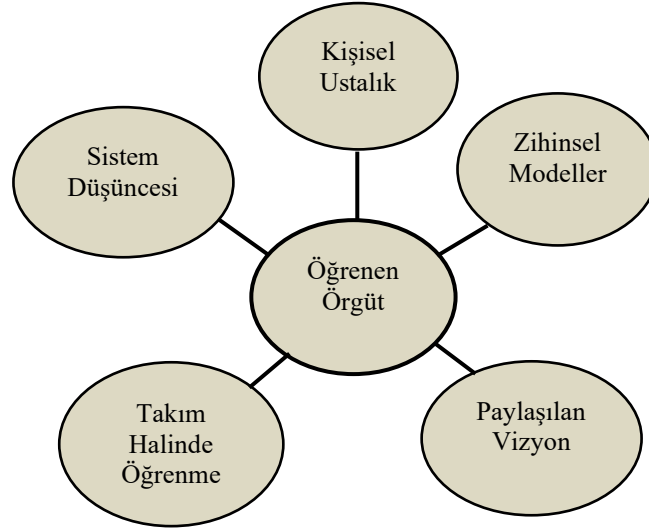
Kaynak: McGill & Slocum, 1993’den akt. Karahana ve Yılmaz, 2010: 151.

1.8.3. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Senge’ye göre örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için bilen, anlayan, düşünen örgüt aşamalarını geçtikten sonra örgütün sahip olması gereken beş disiplini (Şekil 26) başarı ile uygulamasına bağlıdır. Senge’nin belirttiği disiplin kavramında; belli yetenek ve becerileri sağlamada takip edilecek gelişim yolu vurgulanmaktadır (Senge, 2013: 29; Tan ve İnce, 2019: 78). Öğrenen örgütte olması gereken beş disiplin, bir örgütün yapı

taşlarıdır. Beş disiplin sırasıyla şunlardır: kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi (Yadav & Agarwal, 2016: 19).

Şekil 26. Öğrenen Örgütün Beş Disiplini



Kaynak: Yadav & Agarwal, 2016: 20.

Bu kavramlar, öğrenen bir örgüt oluşturmanın merkezinde yer almaktadır. İnsanları bireysel ve örgütsel performanslarını mükemmelleştirmek ve geliştirmek için ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya teşvik etmektedir. İşletmeler tarafından yaygın olarak benimsenmişlerdir ve bugün hala kullanılmaktadır (Silva, 2018: 20-21).

1.8.3.1. Kişisel Ustalık: Kişisel ustalık, kişinin ufku sürekli aşarak kendini gerçekleştirme disiplini. Disiplinden kast edilen, bireyin gerçek arzularını netleştirmeyi ve derinleştirmeyi, konsantre olmayı, sabır geliştirmeyi ve gerçeği objektif olarak gözlemlemeyi öğrenmesidir (Liu, 2018: 2147). Bu disiplin, insanların kişisel vizyonlarını netleştirmelerine ve odaklanmalarına, enerji ve sabır geliştirmelerine ve dünyayı gerçekte olduğu gibi görmelerine olanak tanımaktadır. Yüksek düzeyde kişisel ustalığa sahip çalışanlar, yaşam boyu öğrenmeye olan bağlılıkları sayesinde kendileri için önemli olan sonuçları sürekli olarak üretebilirler (Antoaneta & Ileana, 2008: 1314). Örgüt içindeki bireyler öğrenmeye kararlı değilse, örgüt öğrenemeyecektir. Kişisel ustalığın iki temel hareketi vardır. Birincisi, neyin önemli olduğunu sürekli açıklığa kavuşturmak ikincisi, sürekli mevcut gerçekliği görmeyi öğrenmektir. Bir örgütün kişisel ustalığı geliştirebilmesi için, bireylerin sorgulama ve statükoyu test etme özgürlüğüne sahip olduğu güvenli bir ortam olmalıdır. Kişisel gelişim bir seçim meselesidir ve hiç kimse kendi kişisel ustalığını geliştirmeye zorlanamaz (Stevens, 2019: 36). Bireysel öğrenme

olmadan örgütsel öğrenme başlayamaz. Bu nedenle, çalışanlara özgüven ve kendini gerçekleştirme sağlama ihtiyacı dikkate alınmalı, önemsenmelidir. Çünkü kendini geliştirme ve finansal başarı eşit derecede önemlidir (Liu, 2018: 2147). Araştırmalar, işyerindeki öğrenmenin çoğunlukla resmi eğitimle değil, rastlantısal olduğunu göstermiştir (Yadav & Agarwal, 2016: 21).

1.8.3.2. Zihinsel Modeller: Öğrenen örgütün bir sonraki disiplini zihinsel modellerdir. Zihinsel modeller, kişiyi tanıdık düşünce ve davranışlarla sınırlayan, genellikle farkında olmadığı, dünyanın kökleşmiş yapılarıdır (Stevens, 2019: 36). Bireylerin ve örgütlerin sahip olduğu varsayımlara zihinsel modeller denir. Zihinsel model bireyin nasıl düşündüğünü ve hareket ettiğini belirlemektedir (Yadav & Agarwal, 2016: 20). Bunlar, dünya hakkındaki görüşlerimizi, olayların neden ve nasıl gerçekleştiğine dair inançlarımızı ve şeylerin, insanların ve olayların nasıl ilişkili olduğuna dair anlayışımızı destekleyen içselleştirilmiş çerçevelerdir (Antoaneta & Ileana, 2008: 1314). Zihinsel model, bireyin dünyayı nasıl anladığı ve nasıl hareket edeceğini etkileyen, zihnin derinliklerine kök salmış varsayımlar, genellemeler, imge veya izlenimlerdir. Aynayı bireyin kendisine çevirmesi, zihinsel modellerin geliştirilmesinin başlangıcıdır. Böylelikle iç dünyanın imgelerini keşfetmek, yüzeyde görünmelerini sağlamak ve incelemeyi öğrenmek mümkün hale gelecektir (Liu, 2018: 2147-2148). Öğrenen bir örgüt olmak için bu modeller keşfedilmelidir (Yadav & Agarwal, 2016: 20). Örgütlerin zihinsel modellerinin farkına varması ve bunların geçerliliğini test etmesi için yapabileceği üç husus vardır. Bunlar; yansıtma becerilerini geliştirecek araçları belirlemek, düzenli zihinsel modeller üzerine düşünme pratiğini kurumsallaştırmak ve kişinin kendi düşüncesine meydan okuyan ve sorgulamayı destekleyen bir kültür yaratmaktır. Liderler gerçek olarak kabul edilen inançların incelenmesi ve test edilmesi gereken varsayımlar olabileceğini kabul etmedikçe zihinsel modeller, öğrenen bir örgüte engel olabilecektir (Stevens, 2019: 36).

1.8.3.3. Paylaşılan Vizyon: Paylaşılan vizyon, bir örgüt içindeki faaliyetlere tutarlılık sağlayan, ortak bir duygu yaratan, insanların kalbindeki güçtür. Gelecekte ulaşılması hayal edilen resimleri ortaya koyma becerisini kapsamaktadır. Gerçek bağlanmaya teşvik eden etken itaat değil, bu resimlerdir (Senge, 2013: 28). Paylaşılan vizyon bireyle başlar ve bireysel vizyon, bir kişinin gerçek olarak kabul ettiği bir şeydir ve vizyon, canlı bir zihinsel imajdır. Vizyon genellikle bireyin ulaşmak istediği bir hedeftir ve örgütün başrol oyuncusudur. Lider, bir birey için bu seçimi yapamaz, ancak seçime izin vererek, vizyon

konusunda dürüst davranarak ve vizyona dahil olarak organizasyon içinde uygun koşulları yaratır. Liderin ortak bir vizyon oluşturmadaki rolü, kendi vizyonunu çalışanlarla paylaşmaktır. Senge (2006) uzun vadeli hedeflerin örgütteki bireylerle etkileşim yoluyla yaratılması gerektiğini öne sürmektedir (Yadav & Agarwal, 2016: 21). İnsanlar gerçek vizyonda, kendi istekleri ile kendilerini aşar ve öğrenir (Senge, 2013: 28). Paylaşılan vizyon kişileri öğrenmeye motive etmekte, ortak bir kimlik yaratmaktadır. Paylaşılan vizyonun başarısı, çalışanların bireysel vizyonlarına dayanmaktadır (Yadav & Agarwal, 2016: 21). Geleceğin paylaşılan resimlerini birlikte geliştirmek, insanları gerçekten kararlı ve uyumlu bir şekilde meşgul olmalarını sağlayacaktır (Antoaneta & Ileana, 2008: 1314). Binlerce yıldır organizasyonlara ilham veren liderlik felsefesi, ortak bir vizyona yaklaşma ve ona bağlı kalma yeteneğine sahip olmaktır. Ortak hedefleri, değerleri ve misyonları olmayan bir örgüt güçlü olamaz (Liu, 2018: 2148).

1.8.3.4. Takım Halinde Öğrenme: Senge'ye (2006) göre takım halinde öğrenme bir süreçtir. Bu süreçte takım üyeleri arzuladığı sonuçlara ulaşma becerisini geliştirmektedir. (Stevens, 2019: 37). Modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe örgütler de öğrenemez. Bu nedenle önem kazanan takım halinde öğrenme disiplini diyalogla başlamaktadır (Senge, 2013: 29). Takım, insanların birlikte bir şeyler yapmasıdır. İnsanlar birbirlerine güvenerek, birbirlerinin güçlerini tamamlayarak, birbirlerinin zayıflıklarını telafi ederek, herkesin tek tek cesaret edebileceğinden daha yüksek hedefleri hedeflediklerinde olağanüstü bir sonuç elde edebilecektir (Yadav & Agarwal, 2016: 20). Takımın kolektif zekâsı, kişisel bilgeliğinden daha yüksektir ve takım öğrenirken, sadece mükemmel sonuçlar vermekle kalmayacak, üyelerin öğrenmesi de hızlanacaktır (Liu, 2018: 2148). Takım öğrenimi, diyalog ve tartışmada ustalaşmayı içermektedir. Diyalogun gerçekleşmesi için üç koşul gerekmektedir. Bunlar; tüm katılımcılar diğer katılımcılar hakkındaki varsayımlarını askıya almalı, tüm katılımcılar meslektaş olarak görülmeli ve katılımcıların diyaloga odaklanmasının devamını sağlayacak bir kolaylaştırıcı olmalıdır. Tartışma, her katılımcının kendi bakış açısının kazanılmasını istemesine yol açan bir iletişim yöntemidir. Bu nedenle, diyalog tartışmaya tercih edilmektedir (Stevens, 2019: 37-38).

1.8.3.5. Sistem Düşüncesi: Sistem düşüncesi, önceki dört disiplini entegre eden beşinci disiplindir. Sistem düşüncesi diğer tüm disiplinleri güçlendirmekte, bütünün (örgüt) parçalarının (insanlar, departmanlar, ekipler, ekipman vb.) toplamından daha fazlasını elde edebilmektedir (Antoaneta & Ileana, 2008: 1314; Senge, 2013: 31). Sistem

düşüncesi, entegre etme teorisi ve uygulamasıdır. Sistem düşüncesi olmadan, her disiplinin nasıl etkileşime girdiğini keşfetmek imkânsızdır (Liu, 2018: 2148). Diğer disiplinlerin her birini güçlendirmekte ve diğerlerinin başarılı olması için her birinin nasıl gerekli olduğunu kabul etmektedir (Stevens, 2019: 38). Sistem düşüncesi, kalıpları ve karşılıklı ilişkileri görmek için bir çerçevedir, dünyayı bir bütün olarak görmek önemlidir. Öğrenen örgüt, sistem düşüncesine dayandırılarak geliştirilmiş kavramsal bir çerçevedir. Sistem düşüncesine göre örgüt amacının gerçekleşmesi, öğrenen örgütün yapı taşlarının tam olmasına bağlıdır (Yadav & Agarwal, 2016: 21). Beş disiplin birbirine bağlıdır ve kendi başlarına bir öğrenen örgüt kurulamaz (Antoaneta & Ileana, 2008: 1314).

1.8.4. Öğrenen Örgütlerde Öğrenme Engelleri

Birçok örgütün yönetilme biçimi, çalışanların iş tanım biçimi, düşünme biçimi ve etkileşim biçimi, öğrenme yetersizlikleri yaratmaktadır. Öğrenemeyen örgüt ise ortadaki tehditleri teşhis edememekte, problemlere alternatif çözüm üretmemekte, kendini yenileyip değiştirememektedir. Nihayetinde örgüt başarısız olmakta, ancak bir insan ömrünün yarısı kadar yaşayıp yok olmaktadır. Örgütlerde öğrenmeye engel olan etkenlerin zamanında teşhis edilmesi çok önemlidir. Bu yedi maddelik öğrenme engelleri aşağıda açıklanmıştır (Senge, 2013: 37-45):

1.8.4.1. Pozisyonum Neyse Ben Oyum: Çalışanlar sorumluluklarını sadece kendi pozisyonları ile sınırlama ve sonuçlar hakkında sorumluluk duyma eğilimindedir. Olumsuzluk durumunda sadece birinin işi bozduğu varsayılır.

1.8.4.2. Düşman Dışarıda Sendromu: Düşman dışarıda sendromu dünyaya sistemsiz bakma durumunun ve pozisyonum neyse ben oyum anlayışının bir yan ürünüdür. İşlerin ters gitmesi durumunda birçok insan bu durumdan örgüt içinde başkalarını sorumlu tutmaktadır. Şirketlerin müşterileri suçlamasına kadar uzanmaktadır. Bu durum kişinin kendi kendini değerlendirmesine ve geliştirmesine engel olmaktadır. Öğrenme eksikliği bu sendromu ortaya çıkarmakta ve içerideki sorunların keşfedilmesini, çözüm üretilmesini imkânsız hale getirmektedir.

1.8.4.3. Sorumluluk Üstlenme Yanılsaması: İş dünyasında ileride olabilecek sorunları bunalıma dönüşmeden çözmek esastır. Önceden etkin olma, önceden hazır olma durumudur ve adım atmadan önce durumun denetim altında tutulmasını sağlamaktadır. Böylece, sonradan oluşabilecek olumsuz durumlar önceden kontrol altında tutulabilecektir. Tepki vermenin örtülü hali olan önceden kontrol altında tutma durumu,

kişinin sorunlara nasıl fayda sağlayacağını görmesi ile başlamaktadır. Bu durum kişinin duygusal durumunun değil, kendi düşünme tarzının bir ürünüdür.

1.8.4.4. Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı: Olaylara takılıp kalmak; örgütte ortaya çıkan herhangi bir başarısızlığın nedenini analiz etmeden, önceki bilinen nedenleri bütün problemlerin nedeniymiş gibi görüp, problemleri çözmeye çalışmaktır. Başka bir deyişle; ileriye dönük uzun dönemli değişimleri dikkate almaktan uzaklaşmaktır. Kısa dönemli olaylar ağırlıklı olduğunda, örgütte üretici öğrenme devam edemeyecektir. Olaylar üzerinde yoğunlaşma olduğunda, olay meydana gelmeden önce sadece tahmin edilebilecektir.

1.8.4.5. Haşlanmış Kurbağa Meseli: Bir kurbağa kaynar su dolu bir kabın içine konduğunda kendini hemen dışarıya atmaya çalışacaktır. Fakat aynı kurbağa oda sıcaklığında bir su dolu kabın içine konduğunda tepki vermeyecek, kımıldamadan bekleyecektir. Bu arada kaptaki suyun sıcaklığı yavaş yavaş artırıldığında da kurbağa tepki vermeyecek ve hatta haşlanmayı bekleyecektir. Çünkü kurbağanın tehditleri algılaması tedrici değişimlere değil, ani değişimlere programlanmıştır. Örgütler tehditleri oluşturan yavaş yavaş ortaya çıkan süreçleri görmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütler tehlikeleri göremeyecek ve başarısızlığa uğrayacaklardır.

1.8.4.6. Tecrübeyle Öğrenme Hayali: Eylem-sonuç şeklindeki en etkili öğrenme, tecrübe ile olmaktadır. Fakat eylemlerin sonuçları gözlenemez hale geldiğinde, doğrudan tecrübeyle öğrenmek imkânsız olacaktır. Bu nedenle tecrübeyle öğrenme hayali ile örgütteki diğer işlevlere önem vermemek, problemlerin gerçek nedenlerini tespit edememek önemli bir öğrenme engeli oluşturacaktır.

1.8.4.7. Yönetici Takım Miti: Yönetici takımı örgütün gerçekçi ve deneyimli yöneticilerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmaktadır. Yöneticiler birleşerek örgüt içindeki önemli problemleri belirlemeleri, öğrenme engellerini ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Fakat yönetici takımlar çoğunlukla, kendi alanlarında söz geçirmek, kendilerini sevimsiz gösterecek şeylerden kaçınmak ve takım kolektif stratejisinin arkasında olduğunu göstermek üzere gayret göstermektedirler. Takım olarak tutarlı ve aralarındaki anlaşmazlıkları bastırmaya çalışan ve bu anlaşmazlıkları açıkça ifade etmekten kaçınır tarzda davranış sergileme görüntüsünü korumaya çalışırlar. Fakat ortada bir anlaşmazlık olduğunda varsayımlarla tecrübedeki farklılıklar, takım olarak

öğrenebileceği bir tarzda gerçekleştirilemez. Kullanılan ifadeler suçlayıcı ve görüşleri kutuplaştırıcı bir tarzda şekil almaktadır.

1.9. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT KIYASLAMASI

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının anlamı konusunda hala bir karışıklık vardır. Örtenblad (2018)'a göre bugün kullanılan “öğrenen organizasyon” terimi iki farklı gelişim sürecinin sonucudur. Birincisi; “öğrenen örgüt” kelime sırası “organize öğrenme”, yani belirli öğrenme etkinliklerinin organizasyonu için kullanılmıştır. “Öğrenen örgüt” terimi için diğer gelişimsel süreç, son terimin bir önceki kelime sırasına göre yorumlanması açısından “örgütsel öğrenme” teriminin bir dönüşümüdür. Bir öğrenen organizasyon, sadece öğrenmenin gerçekleştiği bir organizasyondur. 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında, bu açıklama örgütsel öğrenmeyle ilgili olduğu bilinen çalışmalarda meydana gelmiştir (Örtenblad, 2018: 151).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt, öğrenmiş bir organizasyona atıfta bulunmak için 1980'lerde ve 1990'ların başlarında literatürde birbirinin yerine veya eş anlamlı olarak kullanılmış fakat daha sonra bu iki terim keskin bir şekilde farklılaşmıştır (Schwartz & Rist, 2016: 66). Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasındaki temel farklar Tablo 30'da açıklanmıştır. Peter Senge tarafından 1990 yılında yayınlanan “Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyonun Sanatı ve Uygulaması” adlı eser akademisyenler ve uygulayıcılar arasında kafa karışıklığı yaratmıştır. Senge'nin kitabı yayınlandığında örgütsel öğrenme terimi 1960'lardan beri kullanılmaktaydı, ancak yaygın olarak kabul gören tek bir örgütsel öğrenme teorisi mevcut değildi. Senge (1990) çalışmasını, Argyris ve Schön (1978)'ün örgütsel öğrenme teorileri üzerine inşa etmiş, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için bir örgütün nasıl çalışması gerektiğine dair kuralcı, uygulayıcı bir yaklaşıma odaklanmıştır. Senge'nin kitabı, örgütsel öğrenme literatüründe kavramsal bir çatal görevi görmüştür (Coats, 2015: 40-41).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasındaki temel ayrım; öğrenen örgüt bir örgüt şekli, örgütsel öğrenme ise örgütlerde yer alan ve devam eden eylemler veya süreçlerdir (Örtenblad, 2001: 125-126; Odor, 2018: 4). Örgütsel öğrenme, örgütlerin gelişim aşamalarında değişikliklere neden olan ve karar verme kurallarını değiştirmelerini sağlayan bir süreçtir. Öğrenen örgüt ise, diğer örgütlerden daha hızlı öğrenen ve gelecek için alternatif üreten bir örgüt türüdür (Antunes & Pinheiro, 2020: 144). Teori ve pratik, örgütsel öğrenme süreçlerinin herhangi bir örgütte

geliştirilebileceğini göstermiştir. Bu durum, örgütsel öğrenmenin, öğrenen örgütü içermediğini aksine, öğrenen örgüt kavramının, örgütsel öğrenme kavramını içerdiğini anlatmaktadır (Bratianu, 2015).

Tablo 30. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar

Kriter	Örgütsel öğrenme	Öğrenen örgüt
Anahtar soru	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
Hedef kitle	Akademisyenler	Uygulayıcılar, danışmanlar
Yazıların amacı	Teori inşası	Örgütsel performansı geliştirme
Bilgi kaynağı	Sistemik veri toplama	Danışmanlık deneyimi
Metodoloji	Titiz araştırma yöntemleri	Vaka çalışması ve eylem araştırması
Genelleme	Araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini sınırlayan faktörlerin varlığı	Her türden organizasyon için bir teoriyi aşırı genelleştirme eğilimi
Öğrenmenin sonucu	Potansiyel davranış değişikliği, Potansiyel örgütsel değişim	Mevcut (güncel) davranış değişikliği, örgütsel gelişim
Öğrenme ve performans arası ilişki	Olumlu veya olumsuz olabilir	Pozitif olarak kabul edilir
İçeriğin karakteri	Süreçler	Örgüt formu
Normatiflik miktarı	Yazılar açıklayıcı	Yazılar öngörücü
	Doğal olarak vardır	Eylem gerektirir
	Tercih edilme nötr	Tercih edilir
	Gerekli	Gerekli değil
	Elde edilebilir	Ulaşılamaz
	Bilinen	Bilinmeyen
Güdüğü	Örgütsel evrim	Rekabet avantajı
Uyaran	Planlanmamış (Ortaya çıktığında)	Planlı
Bilimsel arka planı	Karar teorileri, örgüt çalışmaları	Örgütsel gelişim, stratejik yönetim

Kaynak: Örtenblad, 2001: 128; Tsang, 1997: 85; Huysman, 2000: 134.

Bazen eşanlamlı olarak kullanılan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt terimleri, örgütsel düzeyde öğrenmenin iki farklı yönünü temsil etmektedir. Amacın analitik ve tanımlayıcı mı yoksa eylem odaklı ve kuralcı mı olduğuna göre iki literatür geliştirilmiştir. Farklı topluluklar, altyapılarıyla kendilerini oluşturmuş; bu yapıdaki ilk topluluk, akademisyenler, ikincisi ise danışmanlar ve insan kaynakları uygulayıcıları tarafından doldurulmuştur (Easterby-Smith vd., 1998: 262). Örgütsel öğrenme literatürü akademik ve açıklayıcı, öğrenen örgüt literatürü ise uygulamaya yönelik ve kuralcı özelliğe sahiptir ve genellikle danışmanlar ve yöneticiler tarafından yazılarak, en iyi uygulamaları ve modelleri sağlamaya odaklanmaktadır (Huysman, 2000: 133; Coats, 2015: 41). Diğer ifadeyle, Tsang (1997) ve Easterby-Smith vd. (1998)'ne göre örgütsel öğrenme; örgütlerin nasıl öğrendiğini inceleyerek varsayımlarla gerçekleri yansıtmaya

çalışırken, öğrenen örgüt; örgütlerin nasıl öğrenmesi gerektiği hakkında tarifler, modeller ve çerçeveler sağlamaya çalışmaktadır (Ege vd., 2017: 451). Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme literatürü akademik bir yaklaşım kullanmakta ve "Bir kuruluş nasıl öğrenir?" sorusuna cevap vermek için açıklayıcı yöntemler kullanmaktadır. Fakat öğrenen örgüt literatürü kuralcı olma eğilimindedir ve "Bir organizasyon nasıl öğrenmeli?" sorusuna cevap aramaktadır (Coats, 2015: 47).

Easterby-Smith vd. (1998)'ne göre, örgütsel öğrenme teori inşası ve araştırmayla ilgilenirken, öğrenen örgüt örnek olay incelemeleri ve başarı öyküleriyle ilgilenmektedir (Ege vd., 2017: 451). Öğrenen örgütlerde, açık ve sınırsız bir iletişim vardır. Her seviyedeki çalışan iletişime dahil edilir ve bu sayede örgüt üyeleri örgütte olup bitenleri bilmesi sağlanır (Odor, 2018: 4-5). Örgütsel öğrenmede, dış ve iç ortamlardan bilgi toplama vardır. Bilgiler, toplu bir algılama sürecinden geçirilerek filtrelendirir ve bu da eylemleri teşvik etmek için kullanılabilen, örgütün davranışında ve kullanımında olan teorilerde kalıcı değişikliklere yol açan ortak yorumlarla sonuçlanır (Ege vd., 2017: 451).

Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayışla eylemleri geliştirme sürecidir. Cummings ve Worley'e göre örgütsel öğrenme, örgüt performansını sürekli değiştirmek ve iyileştirmek için bilgiyi geliştirme ve kullanmalarına yardımcı olmayı amaçlayan bir süreçtir (Odor, 2018: 4). Örgütsel öğrenmede, organizasyon üyelerine öğrenme transferi ile bireysel düzeyde gerçekleşen davranış değişikliği vardır. Firmanın istediği durum dönüşümünü gerçekleştirecek davranış değişikliğini sağlamakla ilgilenir (Oyateru, 2011: 18). Öğrenen örgüt kavramı ise, örgütlerdeki yenilik ve performans ile ilişkilendirilmiştir. Öğrenen örgütlerde işle ilgili öğrenme, yenilik ve sürekli örgütsel iyileştirme ve geliştirme sağlamak için çalışanlar arasında bilgi alışverişi ve ileriye dönük öğrenme teşvik edilir. Hatalar başarısızlık olarak görülmez, örgütsel sonuçları öğrenme ve geliştirmede fırsat olarak kabul edilir (Odor, 2018: 4).

Easterby-Smith ve Araujo (1999)'nun örgütsel öğrenmeyle ilgili literatür incelemesinde literatür, örgütler içinde bireysel ve toplu öğrenmede yer alan sürecin bağımsız gözlem ve analizi üzerine yoğunlaşırken, öğrenen örgüt literatüründe bir eylem yönelimi vardır ve örgütler içindeki öğrenme süreçlerinin kalitesini belirleme, geliştirme, değerlendirmede metodolojik araçlar kullanılır (Ege vd., 2017: 451).

Tsang (1997) örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasında yaşanan ikileminin özetini, öğrenen örgütlerin örgütsel öğrenmede iyi olanlar olduğunu ilan ederek

sağlamıştır (Coats, 2015: 47-48). İyi bir öğrenen örgüt, öğrenme sürecinin yeni fikirlerin ve uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin engellenmeyeceği şekilde organize edilen örgüttür (Huysman, 2000: 140). Örgütsel öğrenmede iyi olan bir öğrenen örgüt oluşturmak için, öncelikle örgütsel öğrenme süreçleri hakkında daha kavramsal anlayışlara sahip olunması gerekmektedir. Öğrenen örgüt ile ilgili literatür teorik ve ampirik bir temele sahip olmasa da örgütsel öğrenme literatürü fazla kavramsal, iç görülerinin dağınık ve sırasız olmasıdır ve öğrenme süreçlerinin ayrıntılarını sağlam bir şekilde anlamak hala zordur (Huysman, 2000: 134). Fiili örgütsel öğrenme süreçlerinin nasıl açıklanacağına dair daha bilimsel anlayışa hala ihtiyaç vardır (Huysman, 2000: 135). Bununla birlikte, öğrenen organizasyon kavramı oldukça belirsizdir ve bu alanda çalışan araştırmacılar, öğrenen örgütü kendi deneyimlerine göre tanımlama eğilimindedir (Law & Chuah, 2019: 1443-1444).

Örgütsel öğrenme herhangi bir çaba olmaksızın doğal olarak var olurken, öğrenen örgütün gerçekleştirilmesinde faaliyete ihtiyaç duyulmaktadır (Örtenblad, 2001: 126). Dodgson (1993: 380) örgütsel öğrenme için doğal durum terimini kullanırken öğrenen örgüt için doğal öğrenmenin ötesine geçtiğinden bahsetmektedir (Örtenblad, 2001: 127). Fakat Lundberg (1995: 13)'e göre, örgütsel öğrenme ideal olabilir, tercih edilir ve faaliyete ihtiyaç duyar (en azından çift döngülü öğrenme, örgütsel öğrenme kavramına dahil edildiği sürece) (Örtenblad, 2001: 128). Tsang öğrenen örgütü bir ideal olarak tanımlar (Tsang, 1997: 81). İdeal ise, şu anda bilinmeyen bir şey anlamına gelmektedir yani, bir öğrenen örgütün neye benzeyeceğini kimse bilemez fakat örgütsel öğrenme ise bilinen bir şeydir. Tsang'a göre öğrenen örgütün arzu edilen bir durum anlamına geldiği oldukça açıktır. Örgütlerin hayatta kalabilmesi için öğrenmeleri gerekir (örgütsel öğrenme), ancak öğrenen örgütler olmaları gerekmez. Örneğin Kim (1993), firmaların örgütsel öğrenme olmadan var olamayacaklarını savunmaktadır. Hawkins (1994), tüm örgütlerin öğrendiğini, aksi takdirde var olmayacaklarını belirtmektedir (Örtenblad, 2001: 127). Süreç olarak örgütsel öğrenmenin özelliği, resmî terimlerin eğitim metinleri gibi kodlanmamış, planlanmamış olmasıdır. Ancak öğrenen bir örgütte, örgüt çalışanlarının kolay öğrenmesini ve takım uyumunu sağlamak için bir organizasyon planı vurgulanmaktadır (Saadat & Saadat, 2016: 221). Örgütsel öğrenmeye bir süreç olarak yaklaşan araştırmacılara göre örgütsel öğrenme, örgüt evriminin temel bir yönüdür. Her örgüt, çalışma şekline rağmen öğrenir. Bu öğrenmenin örgütsel gelişimle sonuçlanıp sonuçlanmayacağı önceden değerlendirilemez ve bu nedenle araştırma konusu olarak ele

alınması gerekir (Huysman, 2000: 134-135). Öğrenen örgüt ise üstün bir rekabet avantajına sahiptir çünkü rakiplerinin benzersiz marka değeri vardır, en iyi yetenekleri çeker ve ellerinde tutarlar (Odor, 2018: 4). Örgütsel öğrenme süreç ve sonuçtur. Süreç olarak örgütsel öğrenme, organizasyon içindeki farklı faaliyetlerin sonuçlarının iyileştirilmesine odaklanmakta, sonuç olarak bir öğrenen örgüte yol açmaktadır (Namada, 2017: 11).

2. BT YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütler günlük yaşamda önemli bir role sahiptir ve bu nedenle başarılı örgütler gelişmekte olan ülkeler için önemli bir bileşeni temsil etmektedir. Firmaların odak noktası sürekli performanstır. Çünkü firmalar sadece performans organizasyonları aracılığıyla büyüebilmekte ve ilerleyebilmektedir (Gavrea vd., 2011: 286-287).

Akademisyenler kaynakları örgütsel süreçlere girdi olarak ifade etmek için genel bir terim olarak kullanmıştır, ancak KTY içinde odak noktası stratejik kaynaklardır. Barney (1991), rekabet avantajı yaratmak için kaynakların kullanılmasını ve bunun da performans avantajları sağlayacağını savunmuştur (Crook vd., 2008: 1142). Stratejik yönetim araştırmasının temel hedeflerinden biri bazı firmaların diğerlerinden daha iyi performans göstermesinin nedenini anlamaktır. Son yıllarda KTY, performansı açıklamak için çok popüler bir teorik perspektif olarak ortaya çıkmıştır (Crook vd., 2008: 1141). KTY'ye göre sürdürülebilir rekabet avantajı, maddi olmayan kaynakların benzersizliği, nadirliği ve ticarete konu olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bir firmanın rakiplerin kolayca kopyalayamayacağı veya satın alamayacağı bazı maddi olmayan kaynaklara sahip olması pazarda rekabet avantajı yani ortalamanın üstünde bir performans sağlayacaktır (Cho & Pucik, 2005: 556). Bu kapsamda aşağıdaki kısımda öncelikle stratejik yönüyle firma (örgüt) performansı kavramı ve stratejik performans ölçme (değerlendirme) yaklaşımları açıklanmış, ardından BTY, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2.1. STRATEJİK YÖNÜYLE FİRMA (ÖRGÜT) PERFORMANSI KAVRAMI VE STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇME YAKLAŞIMLARI

2.1.1. Performans Kavramı ve Boyutları

Performans, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yürütülen faaliyetler bütünüdür. Başka bir ifadeyle performans, iş yapma düzeyi, belli bir zamanda yürütülen

faaliyetler, belli bir iş için yürütülen etkinliklerdir (Baltacı, 2017: 106). Performans ve performansla ilgili tanımların listesi Tablo 31’de sunulmaktadır (O’Donnell ve Duffy, 2002: 1200).

Tablo 31. Performans ve Performansla İlgili Tanımlar

Yazar(lar), Yıl	Tanımlanan Kavram	Tanım	Bağlam
Cordero (1989)	Performans	Etkililik (yani hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olup olmadıklarını belirlemek için çıktıyı ölçmek) Verim (yani, bu çıktıların üretiminde minimum miktarların kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakları ölçmek).	Araştırma ve geliştirme, organizasyon
Dwight (1999)	Performans	Bir hedefe ulaşılma seviyesi	Genel
Neely vd. (1996)	Performans	Amaçlı eylemin verimliliği ve etkililiği	İş
Rolstadas (1998)	Performans	Yedi performans kriteri arasında karmaşık bir ilişki: Etkililik, Verim, kalite, verimlilik, çalışma yaşam kalitesi, inovasyon, kârlılık.	Örgütsel sistem
Clark & Fujimoto (1991)	Performansın Boyutları	Toplam ürün kalitesi, teslim süresi ve verimlilik (kullanılan kaynakların seviyesi).	Ürün geliştirme
Doz (1996)	Performansın Boyutları	Gelişim, gelişme hızı ve Ar-Ge verimine odaklanma	Ürün geliştirme
Emmanuelides (1993)	Performansın Boyutları	Geliştirme süresi, geliştirme verimliliği (kaynakların kullanımı) ve toplam tasarım kalitesi	Ürün geliştirme (proje)
Woseng & Bredrup (1993)	Performansın Boyutları	Verim, etkililik ve uyarlanabilirlik	İmalat
Neely vd. (1995)	Performansın Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik	İmalat
Van Drongelen & Cook (1997)	Performans Ölçümü	Firma hedeflerinin ve planlarının gerçek başarısı ve bu kazanımı etkileyebilecek faktörler hakkında bilgi edinme ve analiz etme	Genel
Sinclair & Zairi (1995)	Performans Ölçümü	Örgütlerin veya bireylerin hedeflerine ne kadar ulaştıklarını belirleme süreci	Örgütler, bireyler
Andreasen & Hein (1987)	Verim	Açıklama, risk azaltma, detay, dokümantasyondaki toplam artışın, maliyetlerdeki artışa oranıdır.	Ürün geliştirme
Griffin & Page (1993)	Verimlilik	Belirli, istenen sonuçları elde etmek için kaynakların ne kadar iyi birleştirildiğinin ve kullanıldığının bir ölçüsü	Genel
Duffy (1998)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	Mühendislik tasarımı
Goldschmidt (1995)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkililik	Mühendislik tasarımı

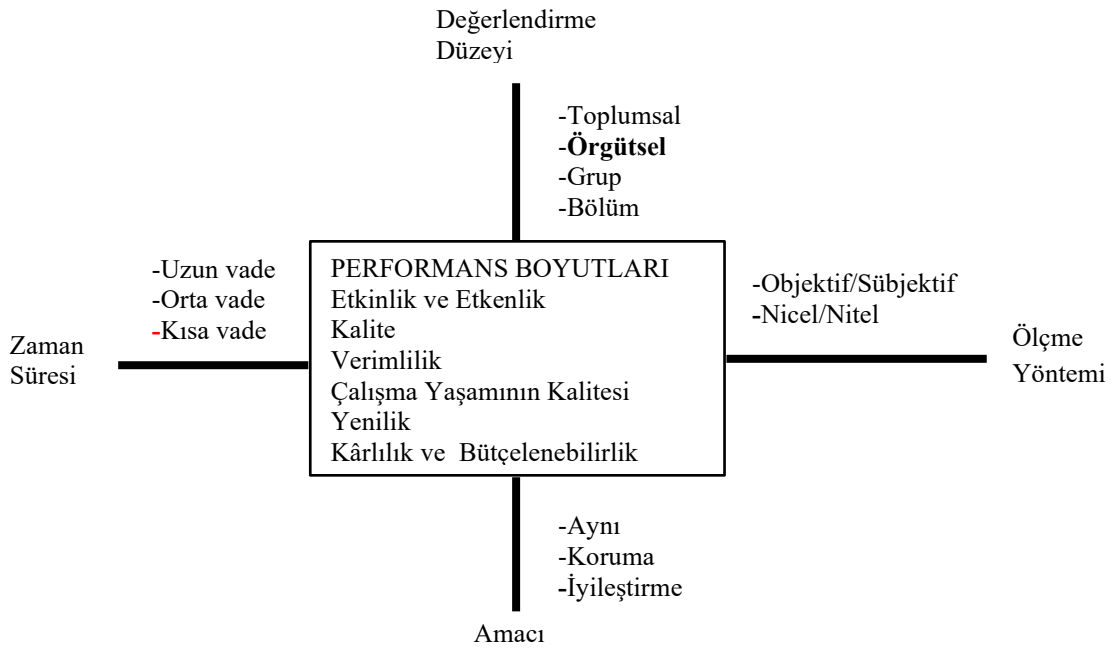
Kaynak: O’Donnell & Duffy, 2002: 1201-1202.

Performans literatüründe, terimlerin tanımında eksiklik ve tutarsızlıklar mevcuttur. Doğrudan performans alanına hitap eden, ancak performansı açıkça

tanımlamayan çok sayıda çalışma yayınlanmıştır. Bunun yanında performans tanımında verimlilik ve etkililik terimleri kullanılmaktadır. Etkililik; amaçların veya hedeflerin başarılması, verimlilik; kaynakların kullanımı ile ilişkili kavramlardır.

Szilagy (1981) performans konusunda kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşım önermiştir. Performans kavramını; değerlendirme düzeyi, ölçme yöntemi, amaç ve zaman süresi unsurları açısından ele alarak incelemiştir. Bu çerçevede incelenen performans boyutları ve unsurları Şekil 27’de görülmektedir (Töre Başat, 2009: 9).

Şekil 27. Performans Boyutları



Kaynak: Szilagy, 1981: 39’dan akt. Töre Başat, 2009: 9.

2.1.2. Firma Performansı Kavramı ve Firma Performansını Etkileyen Boyutlar

Örgütsel performans, yönetim sahası araştırmacılarının ve modern endüstriyel faaliyetin hedefi olmuştur. Pazarlama, operasyonlar, insan kaynakları ve stratejinin değerlendirilmesi örgütsel performansa olan katkısına göre yapılmaktadır. Firmaların rakiplerinin eylemlerini zaman içinde nasıl geliştirdiklerini ve performans gösterdiklerini değerlendirmeleri araştırmacılar ve yöneticiler için önemlidir (Richard vd., 2009: 719). Bir firmanın kaynak kullanımı konusundaki etkinliği sağlayarak amaçlarına ulaşabilme becerisini gösteren firma performansı, aynı zamanda işletmelerin tüm faaliyet ve süreçleri ile amaçlara ulaşabilme becerisini ortaya koymaktadır (Yeşil vd., 2016: 155). Örgütsel performans, bir örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaştığının göstergesidir ve örgütün amaca ulaşma verimliliği ve etkililiği ile değerlendirilebilmektedir. Örgütsel performansın

ölçümüne yönelik 1900'lü yılların ortalarından itibaren kâr artış oranı, net ya da toplam varlıklar büyüme oranı, satışların getirisi ve diğer göstergeler kullanılmıştır (Özutku, 2010: 31-32). Örgütsel performans kavramı akademik literatürde çok yaygın olmasına rağmen, birçok anlamı nedeniyle tanımı zor olmaktadır. Bu nedenle, bu kavramın evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Lebars ve Euske, (2006), örgütsel performansı tanımlayan bazı tanımlar sunmaktadır. Bu tanımlara göre performans (Gavrea vd., 2011: 287):

-Hedeflere ve sonuçlara ulaşma derecesini bildiren finansal ve finansal olmayan göstergelerdir.

-Yargı ve yorum gerektiren dinamik bir yapıdır.

-Eylem sonuç ilişkisini açıklayan bir modeldir.

Firmaların performansı yatırımcılar, paydaşlar ve genel olarak ekonomi için hayati öneme sahiptir. Yatırımcılar için yatırımlarının geri dönüşü çok değerlidir ve iyi performans gösteren bir firma yatırımcılarına yüksek ve uzun vadeli getiri sağlayabilecektir. Firmanın performansını artırabilecek veya olumsuz etkileyebilecek çeşitli finansal ve finansal olmayan faktörleri belirlemek için birçok çalışma yapılmıştır. Ancak yine de maksimum varyasyonu yakalayan tek bir etkili model oluşturulmamıştır (Mirza & Javed, 2013: 43). Bazı yorumcular genel bir performans konseptinin var olduğunu varsaymış ve bu genel kavramı uygun şekilde ele almaya odaklanmış öneriler sunmuşlardır. Miller vd. (2013) geçmişteki tartışmaların altında yatan varsayımlara odaklanarak, firma performansının doğası hakkında üç kavramsal yaklaşım veya inanç seti belirlemiştir (Miller vd., 2013: 951):

-*Gizli çok boyutlu bir yapı olarak firma performansı*; yapı, boyutlardan daha derin bir seviyededir ve boyutlar arasında paylaşılan varyans olarak işlevselleştirilir.

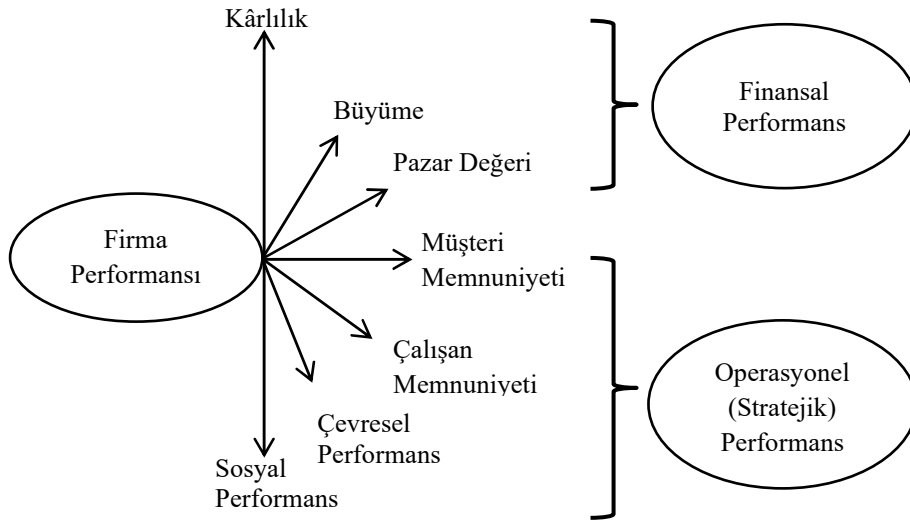
-*Ayrı bir yapı alanı olarak firma performansı*; ayrı yapılar vardır ve yalnızca performansın etki alanının üyesi olarak düşük seviyede ilişkilidir.

-*Bütün bir yapı olarak firma performansı*; yapı teorik olarak boyutların bir bileşimi olarak belirtilir.

Richard vd. (2009) ise örgütsel performans ile örgütsel etkililiğin daha genel yapısı arasında ayırım yapmıştır. Bu çerçevede örgütsel performans, firma çıktılarının üç ayırt edici alanını kapsamaktadır. Bunlar; finansal performans, ürün pazar performansı, hissedar getirisidir. Örgütsel etkililik daha geniştir (örgütsel etkililik iç performans

çıktıları ile dış ölçüler), örgütsel performansı kontrol altına almaktadır (Richard vd., 2009: 722). Murphy vd. (1996), çalışmasında performans ölçümlerini finansal ve operasyonel olarak sınıflandırmıştır. Performans ölçümlerinin çoğunun sekiz performans boyutundan biriyle ilişkili olduğu görülmüştür (Murphy vd., 1996: 16): Verim (efficiency), büyüme (growth), kârlılık (profit), boyut/büyükük (size), likidite (nakit) (liquidity), başarı/başarısızlık (success/failure), pazar payı (market share) ve kaldıraç (leverage). Ancak en yaygın olanları verimlilik, büyüme ve kârlılık boyutları olmuştur. Akademik araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında, firmanın performansını yüksek doğruluk oranıyla ölçmek için model kullanma konusunda geniş bir boşluk oluşmuştur. Değişen ve rekabetçi iş ortamında firma performansı boyutlarının belirlenmesi için kapsamlı çok boyutlu bir modelin kullanılması, firmaların performansı üzerinde doğru sonuçlar elde etmede yararlı olacağı değerlendirilmiştir (Selvam vd., 2016: 91). Bu çerçevede Santos ve Brito (2012) tarafından hazırlanan “firma performansını etkileyen performans boyutları” Şekil 28’de, “performans boyutları ve seçilen göstergeler” Tablo 32’de gösterilmiştir.

Şekil 28. Firma Performansını Etkileyen Performans Boyutları



Kaynak: Santos & Brito, 2012: 102.

Firma performansı boyutları “finansal performans” ve “operasyonel (stratejik) performans” şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Finansal performans; kârlılık performansı, büyüme performansı ve pazar değeri performansı olmak üzere üç değişkeni içermektedir. Operasyonel (stratejik) performans da müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, çevresel performans ve sosyal performans şeklinde dört değişkeni içermektedir. Yedi

boyutun tümü için 37 örnek gösterge belirlenmiştir. Üstün finansal performans yatırımcıları tatmin etmenin bir yoludur.

Tablo 32. Performans Boyutları ve Seçilen Göstergeler

Performans Boyutları	Seçilmiş Göstergeler	
Kârlılık	-Varlık getirisi (ROA), -FAVÖK marjı, -Yatırım getirisi (ROI),	-Net gelir / Hasılat, -Öz kaynak getirisi (ROE), -Ekonomik katma değer
Pazar değeri	-Hisse başına kazanç, -Hisse senedi fiyatında iyileşme, -Temettü getirisi, -Hisse senedi fiyatı hareketliliği,	-Pazar katma değeri (pazar değeri / öz kaynak), -Tobin'in q (varlıkların pazar değeri / yerine koyma değeri)
Büyüme	-Pazar payı büyümesi, -Varlık büyümesi, -Net gelir (hasılat) büyümesi,	-Net gelir büyümesi, -Çalışanların büyüme sayısı
Çalışan memnuniyeti	-Çalışan devri, -Çalışan gelişimi ve eğitime yatırımlar, -Genel çalışanların Memnuniyeti	-Ücret ve ödül politikaları, -Kariyer planları, -Örgütsel iklim,
Müşteri memnuniyeti	-Ürün ve hizmetlerin karışımı, -Şikayet sayısı, -Tekrar satın alma oranı,	-Yeni müşteri elde tutma, -Genel müşteri memnuniyeti, -Pazara sürülen yeni ürün / hizmet sayısı
Çevresel performans	-Çevreyi geliştirmek /iyileştirmek için proje sayısı, -Geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımı,	-Artıkların geri dönüşüm seviyesi ve yeniden kullanımı, -Çevresel dava sayısı -Çevre kirliliği emisyon seviyesi,
Sosyal performans	-Azınlıkların istihdamı, -Sosyal ve kültürel proje sayısı,	-Çalışanlar, müşteriler ve düzenleyici kurumlar tarafından açılan dava sayısı

Kaynak: Santos & Brito, 2012: 103.

Kârlılık, pazar değeri ve büyüme ile temsil edilebilmektedir. Kârlılık, pazar değeri ve büyüme gibi bu üç husus birbirini tamamlamaktadır (Selvam vd., 2016: 93-94). Finansal performansı temsil eden üç boyut aşağıda açıklanmıştır.

Kârlılık; ortalama faaliyet kârlarının ortalama toplam varlıklara bölümüdür (Glancey, 1998: 27). Bir işletmenin kâr elde etme yeteneğidir. Kârlılık, bir firmanın geçmişte getiri sağlama yeteneğini ölçer. Firmanın amacı mevcut hissedarların servetini en üst düzeye çıkarmaktır. Üstün finansal performans yatırımcıları memnun etmenin bir yoludur ve kârlılık, büyüme ve pazar değeri ile temsil edilebilir (Selvam vd., 2016: 93-94). Firmanın elde ettiği toplam gelirlerden sarf ettiği toplam giderlerin çıkarılması ile oluşan pozitif farka kâr, kârın yeterliliğinin anlaşılmasında işe yatırılan sermaye ile karşılaştırılmasına kâr oranı veya kârlılık denilmektedir. Firmaların kârlılık analizinde kullanılan oranlar; yatırıma göre kârlılık ve satışlara göre kârlılıktır. Yatırıma göre kârlılık, firmanın elde ettiği kârla sermayesi arasındaki ilişkiyi açıklayan oranlardır (Kârlılık=Net Kâr/ Öz sermaye veya Kârlılık=Net Kâr/Net Aktif Toplamı). Satışlara göre

kârlılık ise, firmanın elde ettiği kârla yaptığı satışların hasılatı arasındaki ilişkiyi açıklayan oranlardır ($Kârlılık = \frac{Net\ Kâr}{Net\ Satış\ Tutarı}$ veya $Kârlılık = \frac{Faaliyet\ Kârı}{Net\ Satış\ Tutarı}$) (Dinçer, 2013: 177-179). Bu kapsamda, firma kârlılığı; kârlılık, bilanço kârlılığı, varlık kârlılığı, öz kaynak verimliliği, net kâr marjı, net gelir, VFÖK (Vergi ve Faiz Öncesi Kâr) ve VAFÖK (Vergi, Amortisman ve Faiz Öncesi Kâr) olarak ölçülmektedir (Demir, 2019: 1239). Net gelir net kârdır; tüm gelir, giderler, kazançlar, kayıplar, vergiler ve diğer yükümlülükleri hesaba kattıktan sonra kalan miktardır. Yatırım getirisi (ROI), önde gelen geleneksel bir ölçümdür. Yatırım getirisi genellikle net faaliyet kârının varlıkların net defter değerine oranı olarak tanımlanır. Varlıkların net defter değeri, maddi olmayan duran varlıkların ve toplam yükümlülüklerin değerinden düşük olan firmanın varlıklarına eşittir. Son zamanlarda, artan sayıda “net faaliyet kârı” ve diğer düzeltilmiş kâr ölçümleri kullanılmaktadır (Richard vd., 2009: 730). Yatırım getirisi, yatırılan para miktarına göre bir yatırımdan elde edilen kazanç veya zararı ölçmektedir. Birçok çalışma BT yatırım getirisini araştırmış, ancak sonuçlar tutarsız olmuştur. Bazıları BT yatırımının iş performansını olumlu etkilediğini, bazıları da BT'nin anlık olumsuz ancak gecikmeli olumlu bir etki meydana getirdiğini ve diğerleri BT yatırımı ile firma performansı arasında hiçbir ilişki olmadığını vurgulamıştır (Lee vd., 2016: 653). Bu anlamda yatırım getirisi ile firma performansı arasındaki ilişki devamlı sorgulanmıştır. Bu çalışmada firma kârlılığının birinci göstergesi olarak firmanın varlık getirisi, ikinci göstergesi olarak firmanın yatırım getirisi kullanılacaktır.

Pazar değeri; firmaların gelecekteki pazar performansı beklenti ve değerlendirmesidir. Tarihsel kârlılık ve büyüme seviyeleri ile bir korelasyona sahip olmalı, aynı zamanda gelecekteki pazar değişiklikleri ve rekabetçi hareket beklentilerini de içermelidir (Santos & Brito, 2012: 100). Her ne kadar firmanın pazar değerini belirleyen en önemli faktörlerden birinin firmanın kârlılığı olması beklense de firmaya ilişkin pozitif-negatif beklentiler de firmanın pazar değerinin oluşmasında kârlılık kadar etkili olabilmektedir. Firmanın yılsonu hisse senedi fiyatının, hisse senedi adedi ile çarpılması sonucu elde edilebilmektedir (Kömeçoğlu ve Vuran, 2018: 707-711).

Büyüme; amacına ulaşmada üstünlük sağladığı için işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesinde önemli bir araçtır. Ayrıca işletmelere çevre baskılarına karşı koyma ve daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmesi, büyümenin bir fonksiyonudur. İşletmelerde büyüme; nicel ve nitel olarak iki boyuta sahiptir. Nicelik (veya hacim artışı) işletmede gerçekleşen; satış miktarı, üretim

miktarı, çalışanların sayısı gibi değişiklikler, büyüme şeklinde değerlendirilmektedir (Dinçer, 2013: 180-182). Büyüme, bir firmanın geçmişini büyütme yeteneğini gösterir. Rajesh Ramkumar vd. (2015) finansal pazarların gelişiminin ekonomik büyüme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Borsa endeksleri, pazar hareketlerinin bir göstergesidir. Ayrıca, endekste hisse senetlerinin performansını ölçen bir ölçüttür (Selvam vd., 2016: 94). Bu çalışmada satışların büyümesi, firma büyümesi göstergesi olarak kullanılacaktır. Satışların büyümesi, dönemdeki satışlardaki değişimdir ve geçen dönemdeki satışlar ile bu dönem arasındaki satışların son dönemdeki yüzdesi olarak ifade edilmektedir (Richard vd., 2009: 730).

Mevcut değişken bir pazarda, finansal tabanlı performans ölçümleri firmalara önemli bilgiler sağlamak için artık geçerli değildir. Bunun nedeni, esas olarak finansal tabanlı ölçümlere odaklanan bu geleneksel yaklaşımın, teknolojik ve rekabetçi ortamdaki gelişmelere yanıt vermediği ve bunun sonucu olarak iç muhasebe bilgilerinin sıklıkla yanlış ve yanıltıcı olduğu iddiasından kaynaklanmaktadır. Finansal olmayan ölçümlere dayanan yeni icat edilen operasyonel (stratejik) performans ölçümleri geleneksel yaklaşımdaki eksikliklerin bir sonucu olarak yaratılmıştır (Ahmad & Zabri, 2016: 476-477). Operasyonel performansı temsil eden dört boyut aşağıda açıklanmıştır.

Çalışan memnuniyeti; çalışanların görevleri ve mesuliyetleri, çalışma ortamları ve yönetimle ilgili deneyimlerinden duydukları memnuniyeti ifade eder. Önemli ve kariyerlerini geliştiren becerileri tespit etmek gerekir (Selvam vd., 2016: 94). Firmaların değerini arttırma eğiliminde olan çalışanların (grupların) iş tanımları, eğitime yatırım, kariyer planları bulunmaktadır (Harter vd., 2002: 268). Çalışanların memnuniyeti, insan kaynakları uygulamalarına yapılan yatırımlarla ilgilidir. Bu grup; açıkça tanımlanmış iş tanımlarına, eğitime yatırım, kariyer planları ve iyi bonus politikalarına değer verme eğilimindedir. Chakravarthy (1986)'ye göre bu paydaşların memnuniyeti, bir firmanın çalışanları cezbetme ve elde tutma yeteneğine ve daha düşük ciro oranlarına dönüşmektedir (Santos & Brito, 2012: 100).

Müşteri memnuniyeti; algılanan performans/kalite ile beklentiler arasındaki farktır (Töre Başat, 2009: 106). Müşteriler, firmaların kendilerine beklentilerine uygun mal ve hizmetler sunmalarını istemektedir. Bunu yapabilmek için firmaların ihtiyaçlarını anlamaları, kusurlardan kaçınmaları ve sundukları ürünler tarafından algılanan kalite ve katma değeri arttırmaları gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti ödeme istekliliğini ve dolayısıyla bir firmanın yarattığı değeri arttırır (Santos & Brito, 2012: 100). Genel müşteri

memnuniyeti; firmanın önceki, mevcut ve sonraki performansının göstergesidir. Genel müşteri memnuniyetinin üç öncüsü vardır: algılanan kalite, algılanan değer ve müşteri beklentileridir (Fornell vd., 1996: 8-9). Barney ve Clark (2007: 13-15)'a göre, firmalar müşterilerin gereksinimlerini anlamak ve algılanan kaliteyi geliştirmek zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti, performans artışına zemin hazırlamaktadır (Aslan, 2018: 91). Müşteriyi elde tutma; firmaların uzun süre müşterilerini işletmeye bağlı tutmasıdır. Firmaların pazardaki kârlılığı ve rekabet avantajının devamlılığı müşterilerini elde tutmasına bağlıdır. Çalışmalara göre müşteri kazanma maliyeti, müşteriyi elde tutma maliyetinden dört beş kat daha fazladır (Eroğlu, 2005: 9). Mevcut müşterilerin elde tutulması, firma büyümesiyle ilişkilidir. Müşterilerin firma tercihi, ürün/pazar uyumu hakkındaki göstergedir (Leanmarketing, 2021). Kaybedilen müşterileri yeniden kazanmak firmalar için çok büyük harcama gerektirmektedir (Çakıroğlu ve Önder, 2019: 415). Müşteriyi elde tutma, firma performansını ölçmede güçlü bir faktördür. Bu çalışmada müşteriyi elde tutma, müşteri memnuniyeti göstergesi olarak kullanılacaktır.

Çevresel performans; son yıllarda, birçok araştırmanın ana teması finansal performans ve çevresel performans arasındaki ilişkileri incelemek olmuştur (Vinayagamoorthi vd., 2015b: 203). Bu tür araştırmaların temel amacı, çevresel korumadan ödün vermeden firmanın finansal performansını iyileştirmektir (Vinayagamoorthi vd., 2015a: 109). Ekonominin gelişimi ve büyümesi için ana girdiler temel olarak enerji kaynaklarının kullanılmasıdır. Günümüz dünyasında, kontrolsüz enerji kullanımından CO2 emisyon seviyesi yükselmektedir. Birçok çalışma ve rapor, artan kirlilik seviyesinin temel nedenlerinden birinin dünyanın sanayileşmesi ve küreselleşmesi olduğunu göstermektedir. Kaynak eksikliği, çevre bozulması ve kirlilik de dahil olmak üzere küresel çevre krizi, tüm dünyadaki ülkeleri sürdürülebilir kalkınmaya daha fazla dikkat etmeye itmiştir. Aynı zamanda, eko-inovasyon, artan çevresel baskı altında rekabet avantajı elde etmenin ve sürdürülebilirliği sürdürmenin bir yolu olarak firmalar için kaçınılmaz bir seçim haline gelmiştir (Cai & Li, 2018: 110). Çevresel performans göstergesi, bir firmadaki tesisleri veya bir sektördeki firmaları belirli çevresel özelliklere göre karşılaştırılmasında kullanılan analitik bir araçtır. Dolaylı paydaşlar (hükümet ve topluluklar gibi), birçok firma eylemlerinden etkilenmektedir. Çevresel performans, toplulukları ve hükümetleri tatmin etmenin bir yolu olarak düşünülmektedir. Tüm dünyada, çevre kalitesinin bozulması sıcak bir konu olarak kabul edilmektedir. Artan endüstri sayısı, kirliliğin artması ve çevresel kaynakların hızla bozulması için

önemli nedenlerden biridir. Organizasyon yapılarının müşterinin ihtiyacına göre değiştirilmesi gerekmektedir. Bu paydaş grupların memnuniyeti ile ilgili seçilmiş faaliyetler arasında güvenli çevre uygulamaları, gelişmiş ürün kalitesi ve güvenliği, etik reklamlar, azınlığa istihdam projelerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Bu nedenle, firma performansının kavramsallaştırılması, bu paydaşların tatmin edilmesine dayanmaktadır. Çevre ile ilgili bilgiler, firmaların hem iç hem de dış karar almalarına kesinlikle yardımcı olacaktır (Selvam vd., 2016: 94). Dünyayı emisyonlardan korumak için sanayileşme ve ekonomik büyümeden kaçınmak mümkün değildir. Çünkü ülkelerin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'sının önemli kısımlarından biri, ülkenin endüstriyel büyümesinin kârlılığına bağlıdır. Bu nedenle her firmanın kâr seviyesini koruması veya arttırması önemlidir. Firma işletmenin faaliyetlerinden kâr elde ettiğinde, miktarının bir kısmını çevre korumasına harcamak zorundadır (Vinayagamoorthi vd., 2015a: 109-110).

Sosyal performans; bir firmanın performans ölçümlerinin yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileme potansiyeli vardır. Firma finansal performansına dayanan geleneksel performans ölçümlerinin artık eskidiği ve farklı kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarını yansıtacak şekilde genişletilmesi gerektiği yaygın olarak kabul edilmektedir (Chambers & Serra, 2018: 191). Bir kurumun misyonunun kabul edilen toplumsal değerler doğrultusunda etkili bir şekilde uygulamaya geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, sosyal performans bir örgütün sosyal misyonunu gerçeğe dönüştürmekle ilgilidir. Güçlü bir sosyal performans elde etmek için, bir kuruluşun sosyal performansını finansal performansını yönettiği kadar dikkatli ve kasıtlı olarak yönetmesi gerekmektedir (Selvam vd., 2016: 95). İşletmelerin firma performansını etkileyen faktörleri inceleyen önceki çalışmalarda ülke ve sektörler göre farklı değişkenler ele alınmıştır. Literatürdeki bazı çalışmalarda firma performansının ölçümünde kullanılan farklı değişkenler Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33. Firma Performansının Ölçümünde Kullanılan Değişkenlerin Literatürdeki Kullanım Örnekleri

Yazarlar, Yıl	Kontrol Değişkenleri	Firma Performansı						
		Finansal Performans Boyutları			Operasyonel Performans Boyutları			
		Kârlılık	Büyüme	Pazar Değeri	Müşteri Memnuniyeti	Çalışan Memnuniyeti	Çevresel Performans	Sosyal Performans
		Ölçüleri	Ölçüleri	Ölçüleri	Ölçüleri	Ölçüleri	Ölçüleri	Ölçüleri
Tippins & Sohi (2003)	-Pazar payı -Firma büyüklüğü	-Yatırım getirisi (ROI) -Kâr (profit)	Satışların büyümesi (sales growth)		Müşteriyi elde tutma			
Cho & Pucik (2005)		-Aktif getirisi (ROA) -Öz kaynak kârlılığı (ROE) -Yatırım getirisi (ROI)	Toplam aktiflerin, toplam gelirlerin ve pazar değerinin üç bileşik yıllık büyüme oranı	-Market / kitap oranı - Tobin'in q oranı				
Desarbo vd. (2005)		-Kâr (Profit): toplam gelir — (toplam değişken maliyetler) / toplam gelir -Ortalama yatırım getirisi (%). (ROI) -Yatırım getirisi (ROI) -Aktif getirisi (ROA) -Görelî pazar payı	Satış büyüme oranı		-Genel müşteriyi elde tutma -Büyük müşterilerin elde tutulması			
Oxelheim & Randoy (2005)	-Firma yaşı -Firma büyüklüğü -İlan tahtası büyüklüğü (size)	Öz kaynak kârlılığı (ROE)		-Yıllık hisse senedi getirisi -Tobin'in q,				
Coombs & Gilley (2005)	-Firma büyüklüğü (satışlar, toplam varlıklar ve tam zamanlı çalışanlar)	-Aktif getirisi (ROA)			Ürün / Müşteri performansı	Çalışan ilişkileri	Çevre ve ürün kalitesi	
Katsikeas vd. (2006)		Yatırım getirisi (ROA)	Satış büyümesi Kâr büyümesi		Müşteri memnuniyeti ve müşteriyi elde tutma			
David vd. (2007)		Aktif getirisi (ROA)		-Tobin'in q			Çevre ve ürün kalitesi,	-Toplulukta derecelendirme, -Çeşitlilik, -Personel ilişkileri,

Tablo 33. (Devam) Firma Performansının Ölçümünde Kullanılan Değişkenlerin Literatürdeki Kullanım Örnekleri

Arya ve Lin (2007)		- Finansman artışı - Gelir			Müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneği	Çalışanı elde tutma		
Danışman ve Erkocaoğlan (2008)	-Firma büyüklüğü -Firma yaşı	Kârlılık	Satışların büyümesi					
Pérez-López & Alegre (2012)		Aktif getirisi -Kârlılık -Yatırım getirisi						
Chakravarty vd. (2013)	Pazar payı	-Yatırım getirisi (ROI) -Kârlılık	Büyüme					
Gupta & Batra (2016)	-Firma yaşı, Firma boyutu, Endüstri, Stratejik esneklik	-Kârlılık (Profitability) -Verimlilik	-Pazar payı (Market share)		Müşteri memnuniyeti			
Vinayagamoorthi vd. (2015a)		-Aktif Kârlılığı (ROA) -Öz kaynak kârlılığı (ROE) -Çalıştırılan sermayenin getirisi (ROCE) -Satışların getirisi (ROS)					Güç ve Yakıt Giderleri (Enerji Yoğunluk Oranı)	
Ravichandran (2018)	-Firma büyüklüğü, -Firma yaşı -Endüstri sektörü	-Satışların getirisi (ROS) -Aktif Kârlılığı (ROA)	Satışların büyümesi					

Kaynak: Richard vd., 2009: 746-798 çalışmasından geliştirilmiştir.

2.1.3. Firma Performansına Yönelik Yaklaşımlar

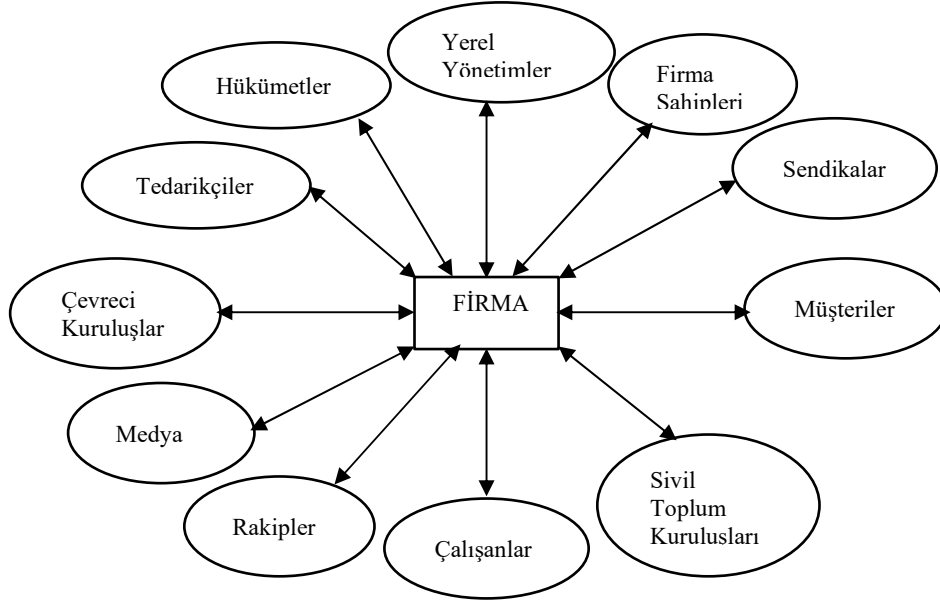
Firma performansına yönelik paydaş yaklaşımı ve pazar gücü yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır.

2.1.3.1. Paydaş Yaklaşımı

Paydaş yaklaşımı, paydaşların örgütsel performans için önemli olduğu ve kurumsal strateji formülasyonunda açık bir şekilde düşünülmesi gerektiği düşüncesiyle desteklenmektedir. Paydaş teorisinin çağdaş anlayışları paydaşı “kuruluşun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek ya da bundan etkilenebilecek herhangi bir grup ya da birey” olarak tanımlamaktadır (Freeman, 2004: 229). Bu yorum, işletme ile ilgili finansal iddiaları olanların ötesine geçen bir dizi çıkarın karşılanması için bir gereksinimin var olduğunu savunmaktadır. Bunlar arasında çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümetler, topluluklar, çevreciler ve sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır (Cuganesan, 2006: 168-169). Paydaş yaklaşımında firmalar, faaliyette bulunduğu bölge ve alanlara göre müşteri, tedarikçi, hükümet, medya, sivil toplum kuruluşları gibi paydaşların etkisi altındadır. Firmaların hayatta kalabilmesi, paydaşların talep ve ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır (Özer ve Özer, 2014: 124).

Farklı paydaşlar birincil ve ikincil kategorilere gruplara ayrılarak tanımlanmıştır; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler birincil paydaşlara, medya ve özel çıkar grupları ise ikincil paydaşlara örnek gösterilmiştir (Cuganesan, 2006: 169). Polonsky (1995: 35)'ye göre bu sınıflandırma, içsel-dışsal, birincil-ikincil, sosyal-sosyal olmayan vb. şeklinde yapılabilmektedir. Birincil paydaşların örgüt üzerindeki etkisi, ikincil paydaşlara göre daha fazla olduğu düşünülse de ikincil paydaşlar birincil paydaşlar üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle, ikincil paydaşların önemi göz ardı edilmemelidir, paydaşların işletme ile ilişkisinin yanında, diğer paydaşlarla etkileşimi de dikkate alınmalıdır. Preble (2005: 416), paydaş belirleme süreci tamamlandıktan sonra paydaş haritasının oluşturulması ve firmanın ilgili paydaşlarının resmini elde etmesinin faydalı olacağını belirtmiştir. Paydaşları tanımlamaya yönelik basit bir harita örneği Şekil 29'da gösterilmiştir (Sarıkaya, 2011: 50).

Şekil 29. Paydaş Haritası



Kaynak: Preble, 2005: 417'den akt. Sarıkaya, 2011: 50.

Kârlılık ve büyüme, firma varlığının devamını sağlamak ve performansını ölçmek için dahil edilmesi kaçınılmazdır. Paydaş yaklaşımı başka neyin önemli olduğu ve dikkate alınması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu kavramsallaştırmanın altında performansın ölçülmesi, paydaşların tanımlanması vardır. Paydaş yaklaşımı, firmanın hedeflerine sosyal bir bakış açısı sunmaktadır. Hangi performansın kapsamlı olduğuna karar vermek için bir yol sunmakta, performans öncülleri ve sonuçları arasında ayırım yapma sorununu çözmeyi sağlamaktadır. Performans ölçümleri, en az bir paydaş grubunun memnuniyetini değerlendirmektedir. Birincil paydaşlar tedarikçi ve müşterilerdir, çünkü firma ile doğrudan ilişkisi vardır. İkincil paydaşların firma ile dolaylı ilişkileri vardır. Tüm tarafları eşit derecede memnun etmek ulaşılamaz bir görev olabilir, bu nedenle yöneticilerin öncelik vermesi gerekmektedir. Mitchell vd. (1997) bunu yapmak için üç kavram kullanmışlardır: paydaşın firma üzerindeki gücü; paydaşların iddialarının meşruiyeti ve paydaşların taleplerinin aciliyetidir. Paydaşların tanımlanması ve öncelik verilmesi; söz konusu firmaya, içeriğine ve zamanına bağlıdır. Paydaş seçimi, herhangi bir ölçüme meydan okur ve yaklaşımın sınırlı olduğunu gösterir; ancak bazı paydaşlar firmalar arasında ortaktır (Santos & Brito, 2012: 99).

2.1.3.2. Pazar Gücü Yaklaşımı

Pazar gücü yaklaşımına göre, yüksek pazar payına sahip büyük firmalar, düşük maliyetlerle girdiler elde ederek, fiyatları dikte ederek, tedarikçilerden ve

distribütörlerden tavizler alarak performanslarını artırmak için pazar gücünü kullanabilmektedir (Staten vd., 1988; Tippins & Sohi, 2003: 753). Pazar gücü, bir firmanın ürününü marjinal maliyetin üzerinde satabilme yetisidir. Pazar gücü, çok farklı boyutlarda ele alınabilen ve faktörlerden etkilenebilen bir kavramdır. Bu nedenle, pazar gücü tek bir ölçütle hesaplanamamaktadır. Pazar gücünün etkilendiği başlıca yapısal özellikler; ürün farklılaştırması, pazar payı ve pazara giriş engelleridir (Hatırlı, vd., 2010: 90). Araştırmalarda kullanılan pek çok “pazar gücü” ve ilişkili metrikler vardır. Örnek olarak rakiplerin sayısı (gerçek veya potansiyel), kâr oranları ve pazara giriş maliyetleri verilebilir. Bu alternatiflerin her birinin avantajları vardır, ancak her biri gerçek fiyatlandırma gücünden çıkarılmış bir adımdır ve bu da uygulamada eksikliklere ve belirsizliklere katkıda bulunmaktadır (Syverson, 2019: 25).

Bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve firma birleşmeleri firmaların performansını ciddi boyutta etkilemektedir. Bu nedenle firmaların pazar gücü ve faaliyet gösterilen sektördeki pazar yapıları değişebilmektedir (Demirel ve Hatırlı, 2014: 92-93). Pazar gücü göstergesi olarak pazar payı ve firma büyüklüğü aşağıda açıklanmıştır. Firmanın ürettiği ürünlerin satışının, firmanın içinde bulunduğu sektördeki tüm ürünlerin toplam satışındaki paya, pazar payı denilmektedir (Alptekin, 2010: 19). Başka bir ifadeyle, pazardaki bir malın toplam satış miktarı içinde bir firmaya ait olan paydır. Pazar payı, firmaların elde ettiği kâr miktarlarını açıklayan önemli değişkenlerdendir. Genel olarak pazar payı üst düzey yöneticiler için çok önemli bir ölçüttür. Farris vd., (2010) üst düzey pazarlama yöneticilerinin ve yönetimlerinin yüzde altmış yedisi pazar payını çok faydalı bir finansal performans göstergesi olarak görmektedir. Ancak yüksek pazar payı tek başına finansal firma performansını etkilemez (Edeling & Himme, 2018: 1).

Pazar gücü yaklaşımı, büyük pazar payının pazar gücü avantajlarıyla sonuçlandığını belirtmektedir. Büyük bir pazar payı, firmaların kanal üyelerinden ve müşterilerden taviz almasını sağlayabilir. Yüksek paylı firmaların tekel pozisyonu, müşterilerden daha yüksek satış fiyatları talep etmelerini ve tedarikçilerle daha düşük alım fiyatları üzerinde pazarlık yapmalarını sağlayabilir. Ailawadi vd. (1999) alım maliyeti ile satış oranının pazar payı ile kârlılık arasında önemli bir bağlantı olduğunu ve pazar payı yüksek firmaların tedarikçilerle daha faydalı ortaklıklar geliştirebildiklerini göstermektedir (Edeling & Himme, 2018: 3).

Firma büyüklüğü de finansal performans ölçümünde ya da kârlılığın etkilenmesinde bir diğer önemli kavramdır. Çünkü firma büyüklüğü, bir firmanın

üretkenliği, hayatta kalması ve kârlılığı ile ilişkilidir (Caba, 2017: 797). Bir firmanın sahip olduğu toplam varlık (aktifler), çalışan sayısı veya sermaye büyüklükleridir (öz kaynak) (Demir, 2019: 1235). Firma büyüklüğü, firmaların pazar büyüklüğü hakkında bilgi vermektedir. Pazar değeri büyük olan firmalar; düşük maliyetle borçlanmaya gidebilmekte, yatırımcıların güvenini kazanabilmekte ve rakip firmalarla rekabet edebilecek güce sahip olmaktadır. Buna bağlı olarak, firma büyüklüğü oranındaki artış, firma kârlılığında da artışı beraberinde getirebilecektir (Kömeçoğlu ve Vuran, 2018: 708). Varlıklar, satışlar, çalışan sayısı ve katma değer genel olarak firma büyüklüğü ölçümünde kullanılan ölçülerdir. Örgüt teorisi bağlamında katma değer ve çalışan sayısı varlık veya satışlardan daha iyi bir büyüklük ölçüsüdür (Demir, 2019: 1239).

2.1.4. Stratejik Performans Ölçme Yaklaşımları

Son yıllarda, firmaların rekabet ettiği çevrenin dinamik özelliği, performans ölçümünün önemini artırmıştır. Performans ölçümünün ana rolü, kuruluşun mevcut konumunu değerlendirmek, yöneticilerin daha iyi bir strateji oluşturmalarına ve uygulamalarına yardımcı olmaktır (Ivanov & Avasilcăi, 2014: 397). Performans ölçümü, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak için tarihsel olarak örgütsel kontrolü izleme ve sürdürme aracı olarak geliştirilmiş ve bu nedenle performans ölçümü; örgüt kültürünü ve felsefesini yansıtmakta, maliyet, zaman ve kalite açısından işin ne kadar iyi yapıldığını açıklamaktadır. Uygun bir performans ölçümü sistemi aracılığıyla bir kuruluş, ne kadar başarılı olduğunu ve başarısını nasıl geliştirebileceğini belirlemektedir (Lukviarman, 2008: 180). Performans değerlendirme, işgörenin gösterdiği performansının önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılmasıdır. Başka bir ifadeyle; işgörenin ulaştığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Sümer (2001)'e göre performans değerlendirmesi bir süreçtir. Bu süreçte bireylerin veya örgütlerin performansları, önceden tespit edilmiş standartlara göre ölçülmektedir (Özmen ve Üzmez, 2007: 15). İyi performans gösteren bir firma, istihdam fırsatları yaratacak ve bireylerin gelirini artıracak yüksek ve uzun vadeli kârlar getirebilecektir. Ayrıca, bir firmanın finansal kârlılığı, çalışanlarının getirilerini artıracak, daha iyi üretim birimlerine sahip olacak ve müşterileri için daha kaliteli ürünler getirecektir. Bu işlem bir sonuç ölçümü olmadan mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, performans ölçümü firmanın etkili yönetimi için çok önemlidir (Taouab & Issor, 2019: 103).

Performans ölçümü üzerine yapılan araştırmaların çoğu örgüt teorisi ve stratejik yönetimden gelmiştir. Murphy vd. (1996)'ne göre örgüt teorisinde, örgütsel etkinliği

(effectiveness) ölçmede üç temel teorik yaklaşım gelişmiştir. Bunlar; hedefe dayalı yaklaşım, sistem yaklaşımı ve çoktan seçmeli yaklaşımdır (Murphy vd., 1996: 15-16).

-Hedefe dayalı yaklaşım; bir kuruluşun kendi belirlediği hedeflere göre değerlendirilmesini önermektedir.

-Sistem yaklaşımı; kuruluşların çeşitli hedeflere sahip olmasının firmalar arası karşılaştırmalarda yarattığı güçlüğü, genel performans unsurlarının eşzamanlı başarısını dikkate alarak bu zayıflığı kısmen telafi etmektedir.

-Çoktan seçmeli yaklaşım ise; hedef ve sistem yaklaşımlarının açıklayamadığı paydaş gruplar arasındaki performans perspektifleri farklarını açıklamaktadır.

Geleneksel olarak, performans ölçümünün odağı sadece finansal ölçümler olmuştur. 1980'lerin sonunda, çalışmalar, firmaların ve rekabet ettiği pazarların artan karmaşıklığı nedeniyle, tarihi finansal verilerin yeni ekonomideki performans ölçümünde yeterli olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni, finansal raporların hissedar değerini göstermede yetersiz ve zayıf olmasıdır. Sürdürülebilir hissedar değeri; müşteri sadakati, çalışan memnuniyeti, iç süreçler ve bir kurumun inovasyonu gibi finansal olmayan faktörlerden kaynaklanmaktadır (Striteska & Spickova, 2012: 2). Performans ölçümü literatürünün ortaya çıktığı 1980'lerden bu yana performans ölçümü araştırması daha da gelişmiştir. Ghalayini & Noble (1996) için küreselleşme düşük üretim maliyetlerinin stratejik odağını kalite, esneklik ve teslimat odağı olarak değiştiren geleneksel olmayan bir yaklaşım getirmiştir. Bu, geleneksel kavramların çok sınırlı olduğunu ve yeni modellere açık olduğunu göstermiştir. Bu karşılaştırma Tablo 34'de gösterilmiştir (Taouab & Issor, 2019: 96-97).

Tablo 34. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri Karşılaştırması

Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri
Geleneksel muhasebe sistemine dayanır.	Firma stratejisine dayanır.
Temelde finansal ölçülere dayanır.	Temelde finansal olmayan ölçülere dayanır.
Orta ve en üst düzey yöneticilere yöneliktir.	Tüm çalışanlara yöneliktir.
Geçmiş metriklere dayanır (haftalık veya aylık)	Güncel metriklere dayanır (saatlik veya günlük)
Zor, karmaşık ve yanıltıcı ölçülerdir.	Basit, geçerli ve kullanımı kolay ölçülerdir.
Çalışanlarda rahatsızlığa yol açar.	Çalışanlarda memnuniyet sağlar.
Atölye düzeyindeki çalışanları ihmal eder.	Atölye düzeyinde sıklıkla kullanılır.
Sabit bir formata sahiptir.	Sabit bir formatı yoktur (ihtiyaçlara bağlıdır)
Pozisyonlara göre değişiklik olmaz.	Pozisyonlara göre değişiklik vardır.
Zamanla değişmez	İhtiyaç değiştikçe zaman içinde değişim vardır.
Esas olarak performansı izlemek için tasarlanmıştır.	Performansı artırmaya yöneliktir.
JIT, TQM, RPR, OPT vb. teknikler için geçerli değildir.	JIT, TQM, RPR, OPT vb. teknikler için uygulanabilir
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişmeyi destekler.

Kaynak: Ghalayini & Noble, 1996: 67'den akt. Taouab & Issor, 2019: 98.

Santos vd. (2018) yıllar boyunca önerilen performans ölçümü çerçevelerinin kullanımını kapsamlı bir şekilde belgelemiştir ve bazı yazarlar bu önerilerin başarılı bir şekilde uygulandığını bildirmiştir. Buna rağmen, diğer yazarlar bu çerçevelerin karar verme sürecini desteklemede başarısız olduklarını vurgulamışlardır (Barbosa, 2019: 18). Tablo 35, literatürde önerilen önemli performans ölçümlerinin bazılarını özetlemektedir.

Tablo 35. Performans Ölçüm Çerçeveleri

Çerçeve	Yazar(lar), Yıl	Tanım
Performans Kriterleri Sistemi	Globerson (1985)	Değerlendirilecek kriterlerin seçimi ve ölçüm sıklığı gibi Performans Ölçüm Sistemlerinin geliştirilmesi için öneriler belirler.
Performans Ölçüm Matrisi	Keegan vd. (1989)	Bir firmanın stratejik hedeflerini belirlemesine ve bunları performans ölçütlerine çevirmesine, dış ve iç ortamları, maliyet ve maliyet dışı performans ölçülerini ikişer matris içinde inceleyerek yardımcı olur.
Performans Piramidi (SMART)	Lynch & Cross (1991)	Kurumsal vizyondan departmanların göstergelerine ve dâhili ve harici odaklı göstergelere kadar 4 seviyeli bir hiyerarşide finansal ve finansal olmayan göstergeleri PMS'ye dahil etme girişimini temsil eder.
Sonuçlar ve Belirleyiciler Çerçevesi	Fitzgerald vd. (1991)	Performans göstergeleri, sonuçlar ile ilgili olanlar (örneğin finansal performans) ve sonuçların belirleyicilerine odaklananlar (örneğin kalite, yenilik, esneklik) dahil olmak üzere iki tipte sınıflandırılır ve hizmet firmalarına yöneliktir.
Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği	Kaplan & Norton (1992)	Performans ölçümünü ve kuruluşun stratejisini birbirine bağlayan dört performans perspektifini (finansal, müşteri, firma içi işletme, yenilik ve öğrenme) birleştirir
Performans Prizması	Neely & Adams (2000)	Paydaş memnuniyetini, stratejileri, süreçleri, yetenekleri ve paydaş katkılarını göz önünde bulundurarak tüm organizasyonun performansını değerlendirmeyi amaçlayan üç boyutlu bir prizma ile temsil edilir.
Performans Ölçüm Sistemi	Medori & Steeple (2000)	Endüstri tasarımı gereksinimlerini göz önünde bulundurarak performans ölçümlerinin seçimi, uygulanması ve denetlenmesi için bir dizi öneri.
Entegre Performans Ölçüm Sistemi	Bititci vd. (2002)	İşi, iş birimlerini, iş süreçlerini ve faaliyetleri göz önünde bulundurarak denetlenebilir entegre performans ölçüm sistemi.
Entegre Performans Ölçüm Çerçevesi	Rouse & Putterill (2003)	Performans ölçümü için çeşitli literatür çerçevelerini ve açıklayıcı modelleri birleştirir ve performans ölçümü için ilkeler dizisi türetir.

Kaynak: Barbosa, 2019: 18.

Diğer yönüyle, bugüne kadar araştırmacılar, performans ölçümündeki aşağıdaki gereklilikler nedeniyle evrensel olarak kabul edilen en iyi uygulamaları benimsememiştir (Striteska & Spickova, 2012: 3-4).

-Her firmanın kilit başarı faktörlerine dayalı finansal olmayan bilgilerini yansıtmalıdır.

-Strateji dönüştürme ve iş sonuçlarını izleme aracı olarak uygulanmalıdır; stratejik bir sisteme uygun ve uyumlu olmalıdır.

-Örgütsel hedeflere, kritik başarı faktörlerine ve müşteri ihtiyaçlarına dayanmalı ve hem finansal hem de finansal olmayan yönleri izlemelidir.

-Buna göre strateji ile dinamik olarak değişmelidir.

-Ödül sistemlerine bir bağlantı kurmalıdır.

Farklı ölçekli firmaların faaliyetlerindeki temel hedef örgütsel performansı artırmaktır. Örgüt performansının ölçülmesinde çoğunlukla kullanılan üç teknik vardır. Bu tekniklerden birincisi; nesnellığe (objektif) ve öznel (sübjektif) ölçütlerine dayanmakta, ikincisi finansal ve finansal olmayan ölçütlerin kullanılmasına; üçüncüsü ise, içsel ve dışsal değerlendirme ölçütlerine dayanmaktadır (Turunç, 2015: 19). Birçok çalışma (Swierczek & Ha, 2003; Poon vd., 2006; Byrd vd., 2006; Dong vd., 2008; Santos & Brito, 2012), objektif finansal verilerin elde edilmesindeki zorluklar nedeniyle firma performansının değerlendirilmesi sırasında sübjektif ölçümlerin tercih edildiğini göstermektedir. Yöneticiler genellikle araştırmacılara doğru, objektif performans verileri sağlamayı reddetmektedir. Objektif veriler mevcut olsa bile, yöneticiler verileri kişisel veya kurumlar vergisinden kaçınmak için değiştirebileceğinden, veriler genellikle firmaların gerçek performansını tam olarak temsil etmemektedir. Sübjektif ve objektif performans ölçümleri arasındaki bazı farklılıklar Tablo 36’da gösterilmektedir (Zulkifflı & Perera, 2011: 3).

Tablo 36. Firma Performansında Sübjektif ve Objektif Ölçüm Arasındaki Farklar

Farklılaşma Yönü	Sübjektif Ölçümler	Objektif Ölçümler
Göstergeler	Genel performansa odaklanır.	Gerçek finansal göstergelere odaklanır.
Ölçüm Standardı	Kilit katılımcılardan performansı rakiplerine (ve / veya sektöre) göre derecelendirmeleri istenir.	Kilit katılımcılar mutlak finansal veriler sağlamalıdır (örneğin, çalışan başına AUD kârı).
Ölçek Dayanağı	Ölçekler “çok zayıf” ile “çok iyi” veya “çok daha düşük” ile “çok daha yüksek” veya “sektördeki en kötü” ile “endüstrideki en iyi” vb. arasında değişir.	Ölçekler kullanılmaz.

Kaynak: Zulkifflı & Perera, 2011: 3.

Araştırmacılar, firmaların farklı bilgi kaydetme yöntemleri olduğunda, finansal olmayan performans ölçümü ve firmalar arası karşılaştırma yapmanın objektif performans ölçümlerinden daha uygun olduğunu ileri sürmektedir. Böyle durumlarda araştırmacılar performansın tespiti için öznel ölçütler benimsemeli ve katılımcılardan bir kıyaslama ölçütüyle karşılaştırma yapmalarını talep etmelidir. Diğer taraftan, subjektif performans göstergelerine yapılan eleştiriler; insanların bilişine ve bilgisine bağlı olacağı, ortaya çıkan verilerin fazla veya az tahmin edilmiş olabileceği, hale etkilerine maruz kalabileceği veya sadece bir tahmin olabileceğidir. Bununla birlikte, öznel (subjektif) ve nesnel (objektif) performans göstergelerinin pozitif korelasyon gösterdiği kanıtlanmıştır. Bu sonuçlar subjektif ölçümlerin firma performansını değerlendirmek için kullanılabilirliğini göstermektedir (Santos & Brito, 2012: 103).

Firma performansının subjektif ölçümleri araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır ve tipik olarak objektif ölçümlere eşdeğer olarak yorumlanmaktadır. Örneğin, insan kaynakları yönetimi ve performans üzerine yayınlanmış çalışmaların yaklaşık yarısı ve endüstriyel ilişkiler çalışmalarının büyük çoğunluğu subjektif ölçümlere dayanmaktadır. Firma performansının subjektif ölçümlerinin kullanılmasının geçerli nedenleri vardır. Birincisi, maliyetinin etkin olmasıdır, çünkü bu tür performans verileri aynı anda uygulamalar hakkında bilgi sağlayan anket veya görüşme anketleri yoluyla toplanabilmektedir. Bununla birlikte, daha temel neden, belirli organizasyon türleri ve analiz seviyeleri için geçerli bir alternatifin bulunmamasıdır. Başka bir ifadeyle, birçok kamu hizmeti/gönüllü sektör kuruluşu ve birçok küçük firmada uygun mali kayıt bulunmamaktadır (Wall vd., 2004: 96).

Zulkifli & Perera (2011), firma performansının ölçülmesinin akademisyenler ve yöneticiler için kritik bir konu olduğunu vurgulamışlardır. Firma performansını firmanın ana hissedarlarının isteklerini yerine getirmedeki operasyonel yetenek olarak tanımlamışlardır. Firma performansının ölçülmesinde kullanılan düzenli göstergeler kâr, yatırım getirisi, ciro veya müşteri sayısı, tasarım kalitesi ve ürün iyileştirme. Bununla birlikte, Mann ve Kehoe (1994) ve Franco Santos vd. (2007), firma performansının firma performansı ölçüm sistemi yoluyla ölçülmesini tavsiye etmektedir. Bu sistem, bir firmanın performansını etkileyen her bir kaliteyi analiz etmekte ve araştırmaktadır, bu da firma performansını iki geniş alana ayırmıştır: operasyonel ve stratejik performans (Zulkifli & Perera, 2011: 1-2). Performans ölçümü, herhangi bir firmanın etkin yönetimi için kritiktir. Sonuçları ölçmeden süreç iyileştirmek mümkün değildir. Firmanın başarısı

temel olarak belirli bir zaman dilimindeki performansı ile açıklanmaktadır. Araştırmacılar, hayati bir kavram olarak performans kavramına yönelik ölçümleri belirleme çabalarını genişletmiştir. Bu ölçümler, aşağıda açıklandığı gibi muhasebe temelli ölçüm ve pazar temelli ölçüm gibi iki sınıflandırmaya ayrılmıştır. Muhasebe tabanlı ölçüm genellikle, firmanın kârlılığının göstergesi olarak kabul edilen, geçmiş yıllardaki varlık getirisi (ROA), öz kaynak getirisi (ROE), yatırım getirisi (ROI) gibi firmaların kısa vadede kârlılığına ilişkin muhasebe tabanlı ölçüm göstergeleridir. Pazara dayalı ölçüm ise, ileriye dönük yönü ve hissedarların firmanın gelecekteki performansı ile ilgili beklentilerini, önceki veya mevcut performansa dayanan yansımaları ile karakterize edilen; Tobin'in Q oranı, MVA (pazar katma değeri), gibi uzun vadeli olarak sınıflandırılan pazar temelli ölçümlerdir (Al-Matari vd., 2014: 25-33).

Performans ölçümü, yatırımcılara alacakları kararlarda ne tür performans kalemlerini değerlendirmeleri gerektiği hakkında fikir vermektedir. Firma performansı, sürdürülebilir rekabete hizmet eden çok yönlü bir özelliğe sahiptir. Her firmanın hedefi maksimum seviyede kâr elde etmektir. Bu nedenle işletmeler varlığının devamı için performans ölçümünde doğru parametreleri kullanmalı ve firma performansına etki eden tüm hususları dikkatlice incelemelidir (Aslan, 2018: 88). Aynı yapıya ait birden fazla ölçü ilgisiz olduğunda, yapının geçerliliği şüpheli olacaktır. Ölçüler, geniş tanımlanmış bir yapının farklı boyutlarını tasvir edebilir, ancak boyutlar belirtilmezse ve sınırları bilinmiyorsa, araştırmacıların doğal olarak ortaya çıkan görünüşte çelişen bulguları uzlaştırması mümkün olmayacaktır. Stratejik yönetim literatürü farklı ve sıklıkla ilgisiz örgütsel performans ölçümleriyle doludur (Combs vd., 2005: 3-4).

Ketokivi ve Schroeder (2004) firma performansı ölçüm tiplerini operasyonel, algısal ve yarı-algısal ölçümler olarak sınıflandırmıştır. Algısal performans ölçümlerinin güvenilirlik ve geçerlilik gereksinimlerini karşıladığını, algısal performans ölçümlerinin psikometrik özelliklerinin titizlikle incelemesinin gerekli olduğunu savunmuştur. Çok sektörlü araştırmalarda operasyonel ölçümlerin uygulanmasında ortaya çıkan tartışma, araştırmacıları algısal ölçümlere güvenmeye itmiştir. Literatür, algısal ölçümlerin sorunlu olabileceğine dair bazı örtük kanıtlar sunmaktadır. Bunlar; bilgi verenlerin dürüstlük ve yansızlık seviyesi, verilen cevapların neyin olması gerektiğinin bir yansıması olup olmadığı, yönetsel konuları yansıtan söylemlere girilip girilmediğidir. Her ne kadar algısal performans ölçümlerinin kullanılmasına yönelik eleştiriler olsa da algısal ölçümlerin kullanılabileceği ifade edilmektedir (Ketokivi & Schroeder, 2004). Tek-çok

boyut, algısal (sübjektif), finansal-finansal olmayan seçenekleri ile yapılan literatür çalışması Tablo 37’de gösterilmektedir.

Tablo 37. Tek-Çok Boyut, Algısal (Sübjektif), Finansal-Finansal Olmayan Literatür Çalışması

Yazarlar, Yıl	Tek/Çok Boyutlu	Performans Göstergesi	Ülke Örneklem Boyutu (Firma Sayısı)	Firmaların Endüstrisi
Fredric William Swierczek & Thai Thanh Ha (2003)	Çok boyutlu	Algılanan Finansal ve Finansal Olmayan Performans	Vietnam ve Thailand 478	Karışık
Phil E. Stetz vd. (2004)	Çok boyutlu	Algılanan Finansal ve Finansal Olmayan Performans	A.B.D. 865	Yüksek teknoloji olmayan (sağlık hizmetleri)
Justin Tan & David Tan (2005)	Çok boyutlu	Algılanan Finansal Performans	Çin 104	Teknoloji (elektronik endüstrisi)
June M. L. Poon vd. (2006)	Tek boyutlu	Algılanan Finansal Performans	Malezya 96	Karışık
Shahid N. Bhuian vd. (2003)	Tek boyutlu	Algılanan Finansal Olmayan Performans	A.B.D. 231	Yüksek teknoloji olmayan (kâr amacı gütmeyen hastane)
Rainer Harms & Thomas Ehrmann (2003)	Tek boyutlu	Algılanan Finansal ve Finansal Olmayan Performans	Almanya 82	Karışık

Kaynak: Rauch vd., 2009: 768-773’den faydalanılmıştır.

2.2. LİTERATÜRDE BT YETKİNLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatür taramasında KTY’nin stratejik yönetim teorisinde en çok atfı yapılan ve etkili perspektiflerden biri olduğu, özellikle BT ve işletme performansı arasındaki ilişkinin giderek daha fazla araştırıldığı görülmektedir (Kraaijenbrink vd., 2010; McLean, 2019: 3). Wade ve Hulland (2004) BT (yatırımı) ve firma performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için 1988-2000 yılları arasında yapılan araştırmaları değerlendirmişler ve dört farklı sonuç tespit etmişlerdir (Breznik, 2012: 258):

-BT'nin firma performansı/rekabet avantajı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi vardır,

-BT'nin firma performansı/rekabet avantajı üzerinde doğrudan ve olumsuz bir etkisi vardır,

-BT ile firma performansı/rekabet avantajı arasında bağlantı ve bir etkileşim yoktur,

-BT'nin firma performansı/rekabet avantajı üzerinde şarta bağlı bir etki vardır.

Geçmişten günümüze kadarki zaman diliminde, BT ve firma performansı arasındaki ilişkide oluşan belirsizlik, belirsizliğin nedenleri ve uygulanan çözümlerin hangi çerçevede geliştiği bu kısımda açıklanmıştır. Bunun için yapılan kapsamlı literatür taramasında; KTY çerçevesinde araştırmacılar tarafından incelenen kaynak olarak BT'nin; rekabet avantajı sağlaması yönüyle zaman içinde yetersiz kaldığı, BT yeteneği olarak kavramsallaştırıldığı görülmüştür. Rekabet stratejisi bağlamında KTY (VRIO-Value, Rarity, Inimitability, Organization) çerçevesinde BT yeteneğinin de ilerleyen zamanda firmalara kesintisiz sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamadığı, BT yetkinliği kavramı üzerindeki çalışmalara yönelme olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu açıklamak üzere aşağıdaki kısımda örgütsel BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişkinin gelişim süreci KTY çerçevesinde olmak üzere üç farklı süreç halinde ayrı ayrı incelenmiştir. Birincisi, BT ve firma performansı arasındaki ilişki süreci; ikincisi, BT yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki süreci; üçüncüsü, BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişki sürecidir.

2.2.1. BT ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

“Verimlilik paradoksu” olarak adlandırılan BT yatırımı ve verimlilik arasındaki fark edilen ilişki, daha önceki çalışmaların odak noktası olmuştur. Araştırmacılar BT yatırımı ve performans arasındaki ilişkiyi test etmeye çalışmıştır. Clemons ve Row (1991)'un çalışmaları, KTY'yi kullanarak BT'nin firma performansı üzerindeki etkilerini açıklamak üzere yapılan ilk çalışmalardır. Ancak, bilim insanları BT'yi rekabet avantajı kaynağı olarak incelemeye, BT'nin firma verimliliği ve genel performans üzerindeki etkisini araştırmaya 1980'lerde başlamışlardır (Breznik, 2012: 255). Firma KTY'si kullanılarak BT üzerine yapılan çalışmalarda (Gibb & Haar, 2007: 2), BT'nin firma performansını etkileyip etkilemediği ve nasıl etkilediği araştırılmıştır (Liang vd., 2010: 1138-1139). BT harcamaları ile verimlilik (veya kârlılık) arasında doğrudan pozitif bir ilişki bulunmadığı ya da doğrudan olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Dehning &

Richardson, 2002: 8). BT yatırımlarının firma üretkenliği, varlıkların geri dönüşü, öz kaynak geri dönüşü, yatırım geri dönüşü gibi finansal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir (Kim vd., 2011: 489). Bir grup araştırmacı, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulurken, diğer bir grup bu ilişkiyi anlamsız bulmuştur (Pérez-López & Alegre, 2012: 644; Gibb & Haar, 2007: 1). BT'ye yatırım yapmanın firmanın üretkenliğini veya kârlılığını artırmasındaki bulgular yetersiz ve kesin olmaktan uzak kalmış, elde edilen ampirik bulgular genelleştirilememiş, belirsizlik devam etmiştir (Santhanam & Hartono, 2003: 125-126). Brynjolfsson (1993), ilk BT araştırma grubunda uygulanan “geleneksel üretkenliğin” ötesine bakılması gerektiğini önermiştir (Said vd., 2009: 245). 1990'ların sonlarına gelindiğinde BT'ye yapılan yatırımlar ile olumlu kazanımlar elde edilmeye başlayınca, araştırmaların yönü değişmiştir. BT'den sağlanan kazançlar koşullu görülmüş, Brynjolfsson ve Hitt (1998) başarıyı neyin belirlediği ve BT'nin nasıl etkili olacağı konusunda daha fazla araştırma yapılması çağrısında bulunmuştur (Dehning & Richardson, 2002: 8).

2.2.2. BT Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Devam eden çalışmalarda, BT ile firma performansı arasındaki ilişkide oluşan belirsiz ve tutarsız bulguların devam etme sebepleri, BT'nin firma performansına imkân sağladığı mekanizma anlayışındaki önemli boşluklara dayandırılmıştır (Ravichandran, 2018: 37). Başka bir ifadeyle, araştırmacıların ilgilendiği asıl mesele, BT yatırımının firma değerini ve örgütsel etkisini değerlendirmek olmuştur. Bu değerlendirme, iki araştırma yaklaşımı kullanılarak uygulanmıştır. Birinci yaklaşım, BT yatırımı ile örgütsel performans arasındaki doğrudan bağlantıyı inceleyen literatürü ikinci yaklaşım ise, bazı aracı süreçler aracılığıyla BT yatırımı ve örgütsel performans arasında dolaylı ilişki kurmaya çalışan ampirik çalışmaları içermektedir (Shannak vd., 2010: 1357).

İlk BT değerlendirme araştırmacıları, BT yatırımlarının bir kuruluş için anlamlı bir değer sağlayıp sağlamadığına odaklanma eğilimindeyken, çağdaş araştırmalar, BT yatırımlarının işletme süreçlerini dönüştürerek firma sonuçlarını nasıl ve ne derece etkilediği sorusuna doğru kaymıştır. Bu çerçevede, BT özellikli yeteneklerin oluşumu, yüksek rekabet ortamlarında firma başarısı için kritik ve gerekli bir koşul olarak görülmüştür (Pérez-López & Alegre, 2012: 649). BT yatırımını firma düzeyindeki performansa doğrudan bağlamanın belirsizlik meydana getireceği, BT'nin iş süreçlerinin etkinliğine olan katkısının daha ayrıntılı incelenmesiyle, firmaların neden aynı BT yatırımlarından farklı sonuçlar elde ettiğine dair daha derin bilgiler vereceği görülmüştür

(Kim vd., 2011: 502). Önceki çalışmalar firma BT yeteneklerinin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Örneğin, Anand vd. (2013) 2002 ve 2012 yılları arasında belgelenen 100 vaka çalışmasından istifade etmiş ve firma BT yeteneklerinin (BT yönetimi yeteneği, BT personeli uzmanlığı ve BT altyapısı esnekliği) firma performansı üzerinde (finansal performans, pazarlama performansı) olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Kamdjoug vd., 2018: 479). Ancak, bilim insanları BT yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak için farklı yollar izlemiştir. BT yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan bazı çalışmalar doğrudan bağlantılı bir ilişki modeline dayandırılırken, diğerleri bu ilişkiyi dolaylı olarak görmüştür (Kim vd., 2011: 487).

2.2.3. BT Yetkinliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Devam eden süreçte, BT'nin etkili yönetimi ve bunun sağlanması için gereken yetenek ve yetkinlikleri geliştirmek firmalarda çok önem kazanmıştır. Stratejilerin oluşturulmasında BT'ye odaklanan firmalar, pazardaki konumlarıyla ilgili verileri zamanında alabilmesi, bunları rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönetebilmesi gerekli olmuştur. Bu sayede bilgi rakiplerden çok daha hızlı bir şekilde kullanılacak ve iş ortamındaki değişikliklere cevap verilecektir. Küreselleşme, beklenmedik pazar baskıları ve hızlı teknolojik değişimler, örgütlerin sahip olduğu yeteneğini, gerekli bir yetkinlik olarak değiştirmeye itmiştir. Firmalar operasyonlarını pazar ortamındaki dinamik değişikliklere göre düzenlemesi gerekmektedir (Malekifar vd., 2014: 69). Ayrıca bilginin önemi artmış, bilgi yönetiminde kullanılan araç ve süreçler konusunda yetkinlik kazanmak zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir. KTY'ye göre, yetkinlikler benzersizdir. Bu durum taklit edilemezlik özelliğini, taklit edilemezlik de rekabet avantajını oluşturmaktadır. Bu nedenle, daha yüksek düzeyde BT yetkinliği elde eden firmalar, pazar liderliği yaratan görünmez varlıkları yönetmede üstün bir konuma ulaşmaktadır (Tippins & Sohi, 2003: 748; Türen vd., 2014: 428). BT yetkinliğine sahip olan firma sahibi ve yöneticilerin hayatta kalma şansı, bu yetkinlikten yoksun olan firmalara kıyasla daha kolay olmaktadır (Malekifar vd., 2014: 71).

2.3. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASI İLİŞKİ HAKKINDA YAPILAN AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında KTY, KTY'nin uzantısı olarak kabul edilen dinamik yetenek ve bilgi temelli yaklaşım çerçevesinde yapılan ampirik çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Ali vd. (2020) ampirik çalışmasında örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkinin tanımlanmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu çalışmada, örgütsel öğrenmenin otel performansı üzerindeki etkisinin bir modeli önerilmiş ve test edilmiştir. Veriler, anket yoluyla Birleşik Krallık ve Pakistan otelcilik sektöründeki 240 yöneticiden toplanmış ve böylece, örgütsel öğrenmenin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke bağlamında performans üzerindeki etkisine ilişkin iç görü (kavrayış) sağlamıştır. Çalışmada stratejik yönetim ve örgütsel öğrenme disiplinlerinde yaygın olarak kullanılan kısmi en küçük kare yol modelleme teknikleri kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçümünde, öğrenmeyi bir “bilgi edinme, dağıtma, yorumlama ve örgütsel hafıza” süreci olarak ölçen López vd. (2004)’nin örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Otel performansı hem ekonomik hem de ekonomik olmayan performans ölçütlerini temsil eden bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Ekonomik performansı ölçmek için kendiliğinden bildirilen doluluk oranı, yatırım getirisi, brüt işletme kârı ve nakit akışı, ekonomik olmayan performansı ölçmek için müşteri memnuniyeti ve inovasyon kullanılmıştır. Belirlenen “Örgütsel öğrenme süreçleri, organizasyon dinamik yeteneklerinin gelişimini olumlu ve doğrudan etkiler” hipotezi olumlu sonuçlanmıştır. Şöyle ki; sonuçlar örgütsel öğrenme ve performans arasında dolaylı bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Örgütsel öğrenme yaklaşımına dayalı bilgi görüşü organizasyonun iç yeteneklerini geliştirmekte daha iyi performans sağlamaktadır.

AlMulhim (2020) ampirik çalışmasında örtük bilgi ve örgütsel öğrenmenin, firma finansal performansını nasıl geliştirdiğini araştırmış; örtük bilgi, örgütsel öğrenme ve firmanın finansal performansı arasındaki ilişkileri önerilen model ile test etmiştir. Veriler, anket yoluyla Suudi hizmet sektöründeki 150’den fazla çalışanı olan üç firmadan rastgele örnekleme tekniği ve yüz yüze veri toplama yöntemi ile toplanmıştır. Veriler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile AMOS 25 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örgütsel öğrenme için Atuahene-Gima ve Murray (2007) tarafından önerilen keşfedici öğrenme (exploration learning) ve kullanıcı öğrenme (exploitation learning) türleri; finansal performans için kârlılık ve büyüme ölçüleri kullanılmıştır. Örtük bilgi, taklit edilemezliği ve ürün inovasyonu için zorunlu olan firma düzeyinde beceriler kazandırması nedeniyle rekabet avantajının temel bir kaynağı olarak kabul edilmiştir. Açık bilgi, kuruluşlar içinde kaydedilebilir, kodlanabilir, işlenebilir ve çıkarılabilir olması nedeniyle, bir rekabet avantajı aracı olarak kabul edilmemiştir. Örtük bilgi ve açık bilginin karşılıklı etkileşimi örgütsel öğrenmede kritik bir faktör olarak ifade edilmiştir. Çalışmada “örtük bilginin

finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu”, “örtük bilginin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu” ve “daha yüksek seviyelerde örgütsel öğrenmenin daha iyi finansal performansa yol açacağı” şeklinde belirlenen üç hipotez doğrulanmıştır. Sonuç olarak, bilgi örgütlerin rekabet avantajlarını işlemesi ve geliştirmesi için önemli bir stratejik kaynak olduğundan; örgütsel öğrenme, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına ve finansal performansı iyileştirmesine yardımcı olan önemli bir unsurdur. Örtük bilgi ve örgütsel öğrenme aynı zamanda yeni sürekli değişim sistemleri oluşturarak en üst düzeyde finansal performansa yol açtığını tespit edilmiştir.

Mohammad (2019) ampirik çalışmasında, stratejik yönetim literatürünü genişletmek üzere, stratejik değişim ve örgütsel performans arasındaki ilişkide; örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi ve çevresel dinamizmin moderatör rolünü önerilen model ile test etmiştir. Veriler, anket yoluyla Nijerya’daki 22 ticari bankada 587 yöneticiden toplanmıştır. Smart PLS 3 kullanılarak bu çalışmada hipotezleri test etmek için yol (path) analizi kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme Sinkula vd. (1997)’den işlevsel hale getirilmiş yedi madde kullanılarak ölçülmüştür. Firma performansını sekiz maddeyle ölçmek için öznel araçlar kullanılmıştır. Araştırmacıya göre, örgütsel öğrenme ve çevre, çalışanların firma stratejik değişimine göstereceği direnci etkileyebilecektir. Dinamik ortamda güçlü örgütsel öğrenmeye sahip bir işletmede çalışanların yeni fikirleri keşfetme olasılığı daha yüksektir. Bu durum örgütü çevredeki değişime uyum sağlamada daha yatkın hale getirecektir. Stratejik değişiklikler, hızla değişen ortamda firmaların başarısında yeterli olmayabilecektir. Bu nedenle, örgütsel öğrenme stratejik değişim uygulamasına aracılık edebilir ve etkinliğini artırabilir. Böylece stratejik değişimin firma performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye işaret ettiği bir fırsat yaratabilir. Bu çerçevede belirlenen altı hipotezden üç tanesi örgütsel öğrenme ile ilgilidir ve doğrulanmıştır. Bunlar; “stratejik değişimin örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkisi vardır”, “örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır” ve “örgütsel öğrenme, strateji değişikliği ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder” şeklindedir. Diğer hipotezlerden; “stratejik değişimin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır” ve “çevresel dinamizmin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır” doğrulanmış fakat “çevresel dinamizm, stratejik değişim ve firma performansı arasındaki ilişkide düzenleyicidir (moderatör)” reddedilmiştir.

Attia ve Eldin (2018) ampirik çalışmasında bilgi yönetimi yeteneklerinin örgütsel öğrenme ve tedarik zinciri yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini ve örgütsel

öğrenme, bilgi yönetimi yetenekleri ve tedarik zinciri yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştirlerdir. Veriler, anket yoluyla Suudi Arabistan'daki gıda endüstrisindeki beş köklü gıda firmasından (165 firma) toplanmıştır. Çalışmadaki 254 örneklem büyüklüğü, Krejcie ve Morgan (1970)'in örneklem büyüklüğünü belirlemek için geliştirdiği tablo kullanılarak belirlenmiştir. Verilerin toplanması için anket, 254 firmaya posta ve e-posta yoluyla gönderilmiştir. Model geçerliliğini doğrulamak ve hipotezleri test etmek için faktör analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi teknikleri kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği, Huber (1991) ve López vd. (2005)'nden seçilen on dört ifadeyi içeren dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlaması ve örgütsel hafızadır. Ankete katılan yöneticilerden firmalarının mevcut uygulamalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Örgüt performansı ölçeği, Li vd. (2006) ve Ho (2008)'dan seçilen yedi ölçüden oluşmaktadır. Bunlar; pazar payı, yatırımın geri dönüşü, pazar payının büyümesi, satışların büyümesi, yatırım getirisindeki büyüme, satışlardaki kâr marjı, genel rekabet pozisyonudur. Bu çerçevede belirlenen beş hipotezden bir tanesi örgütsel öğrenme ile ilgilidir ve doğrulanmıştır. Bu hipotez, “Örgütsel öğrenme, örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmacılar hipotez sonucunun; Huber (1991), Tippins ve Sohi (2003), López vd. (2004), Theriou ve Chatzoglou (2009)'nun elde ettiği sonuçları desteklediğini belirtmişlerdir. Araştırma sonucuna göre örgütler örgütsel öğrenme yolu ile artan satış büyümesi, müşteri memnuniyeti, finansal performans, rekabet avantajı, müşteriye elde tutma, yeni ürün geliştirme başarısı ve üstün büyüme gibi üstün sonuçlar elde edebilecektir.

Ahmed vd. (2018) ampirik çalışmasında pazar yönelimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi önerilen model ile test etmişlerdir. Bu çalışmada, müşteri ve rakip bilgilerinin bir örgütün öğrenme davranışına nasıl yardımcı olduğu; pazar yönelimi ve örgütsel öğrenmenin farklı bileşenlerinin örgütsel performansı artırmak için birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği açıklanmıştır. Çalışma evrenini Pakistan'da faaliyet gösteren Ticaret ve Sanayi Odası'na üye olan 129 imalat firması oluşturmuştur. Verilerin analizinde regresyon analizi ve yapısal eşitlik modelleme teknikleri kullanılmıştır. Bu çalışmada, KTY ve Dinamik Yetenek Yaklaşımı'nın teorik temellerinden faydalanılmıştır. Pazar yönelimi için Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen ölçek (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve işlevler arası koordinasyon), örgütsel öğrenme için López vd. (2004) tarafından geliştirilen ölçek (bilgi edinme, bilgi

dağılımı, bilgi yorumlama), örgütsel performans için Morgan ve Strong (2003) ölçeği (7 soru) kullanılarak son üç yıllık bir dönemde kilit rakiple karşılaştırmalı olarak ölçülmüştür. Çalışmada “Pazar odaklılık, örgütsel performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir”, “Pazar odaklılığın örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisi vardır” ve “Örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi vardır” şeklinde belirlenen üç hipotez doğrulanmıştır. Sonuç olarak, pazar odaklılık ile bağlantılı olarak örgüt performansında örgütsel öğrenmenin rolü anlaşılmış, örgütsel öğrenmenin örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuş, müşteri odaklılık ve işlevler arası koordinasyonun örgütsel öğrenmenin tüm boyutları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Real vd. (2014) ampirik çalışmasında örgütsel öğrenme, performans ve inovasyon arasındaki ilişkiyi önerilen model ile test etmişlerdir. Bu araştırmada, örgütsel öğrenme ve inovasyonun iş performansına olumlu katkı yaptığı ve örgütsel öğrenmenin inovasyonu etkilediği açıklanmıştır. Çalışma evrenini İspanya’da faaliyet gösteren 1600 (%55’i imalat sektörüne, %45’i hizmet sektörüne ait) firma oluşturmuştur. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Huber (1991)’in dört davranış boyutundan oluşan örgütsel öğrenme modeline odaklanan çalışmada örgütsel öğrenme için López vd. (2004) tarafından geliştirilen ölçek (bilgi edinme, bilgi dağılımı, bilgi yorumlama, örgütsel hafıza), inovasyon için Manu (1992) ile uyumlu (ürün inovasyon sayısı, süreç inovasyon sayısı, idari inovasyon sayısı) bir ölçek, iş performansı için Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından önerilen ölçek (insan ilişkileri modeli, iç süreç modeli, açık sistem modeli ve rasyonel hedef modeli) kullanılmış, firmalara önceki üç yıldaki performanslarının gelişimi sorulmuştur. Çalışmada “Örgütsel inovasyon, firma performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilidir”, “Örgütsel öğrenme performansı ile olumlu ilişkilidir” ve “Örgütsel öğrenme, örgütsel inovasyonla olumlu bir şekilde ilişkilidir” şeklinde belirlenen üç hipotez doğrulanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerindeki etkisinin performans üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca firma büyüklüğü, yaş, endüstri ve çevre türbülansının örgütsel öğrenme, inovasyon ve performans arasındaki ilişkiler üzerinde düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Imran vd. (2017) ampirik çalışmasında örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi yetenekleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi önerilen model ile test etmişlerdir.

Model, KM yeteneklerinin örgütsel öğrenme aracılığıyla örgütsel performans üzerindeki dolaylı etkisini ölçmek için oluşturulmuştur. Araştırma evrenini Pakistan'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör bankaları oluşturmuş, nicel araştırmada tabakalı örnekleme tekniği seçilmiştir. Bu çalışmanın anketi, mevcut ölçekler uyarlanarak oluşturulmuştur. Verilerin analizinde korelasyon, çoklu regresyon, aracılık analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu çalışmada, bilgi temelli görüşün teorik temellerinden faydalanılmıştır. Bilgi yönetimi yetenekleri için Gold vd. (2001) tarafından geliştirilen ölçek uyarlanarak ölçülmüş, Bess vd. (2010) tarafından geliştirilen ölçek örgütsel öğrenmeye uyarlanmış ve örgütsel performans Delaney ve Huselid (1996)'in ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Mevcut ölçeklerin öğeleri, bankacılık uzmanları ile tartışılarak şekillendirilmiştir. Çalışmada “Bilgi yönetimi altyapısı yetenekleri kullanılarak organizasyon performansı artırılabilir”, Bilgi yönetimi süreç yetenekleri kullanılarak organizasyon performansı artırılabilir ve örgütsel öğrenme bilgi yönetimi yetenekleri-örgütsel performans ilişkisine aracılık eder” şeklinde belirlenen üç hipotez doğrulanmıştır.

Namada (2017) ampirik çalışmasında, gelişmekte olan bir ekonomide örgütsel öğrenme ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma evrenini Kenya'daki ihracat işleme bölgesinde faaliyet gösteren firmalar oluşturmuş, tanımlayıcı bir kesitsel anket kabul edilmiştir. Veriler hem birincil hem de ikincil kaynaklar kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada, dinamik yetenekler yaklaşımının teorik temellerinden faydalanılmıştır. Dinamik yetenekler açısından örgütsel öğrenme, müşteriler tarafından değer verilen ve taklit edilmesi zor dinamik yetenekler geliştirmenin bir aracı olarak görülmüştür. Örgütsel öğrenme Crossan vd. (1999)'nin 4I çerçevesine göre ölçülmüştür. Bireysel öğrenme, sezgi ve yorumlama grupsal öğrenme, entegrasyon tanımlanan kurumsal öğrenme ise normların, prosedürlerin ve örgüt kültürünün kurumsallaştırılmasıyla tanımlanmıştır. Firma performansı için Kaplan ve Norton (1996)'un hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçümlerine odaklanan dengeli skor kartı çerçevesi benimsenmiştir. *Finansal ölçütlerde*; yatırımın geri dönüşü ve satışların büyüme hızı, *finansal olmayan ölçütlerde*; pazar performansı ve iç iş süreçleri oluşturmuştur. Çalışmada “Örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi yoktur” şeklinde hipotez oluşturulmuştur. Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel öğrenme, sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma çerçevesinde örneklendirilen bireysel grupsal ve örgütsel öğrenme açısından ölçülmüştür Örgütsel

öğrenmenin finansal ölçütler üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı, finansal olmayan performans ölçütleri üzerinde ise olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu çalışma, rekabet avantajı kaynağının örgütün öğrenme yeteneğinde yatan dinamik yeteneklerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Böylece öğrenme, firmaların farklı kaynak donatılarını keşfetme ve kullanmalarını sağlar. Bu çalışmanın finansal olmayan performans ölçümlerinin sonuçları, geçmiş bulgularla uyumlu bulunmuştur. Ancak, finansal performans ölçümlerinin sonuçları geçmiş bulgularla çelişmektedir.

Bunların dışında literatür taramasında örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan literatür taramasındaki başlıca ampirik çalışmalar özetle Tablo 38’de, Örgütsel Öğrenme, BT Yetkinliği/BT Yeteneği ve Firma Performansı arasındaki ilişki hakkında yapılan ampirik çalışmalar Tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 38. Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Bağlamındaki Ampirik Çalışmalar

Sıra No	Yazar(lar), Yıl	Çalışma Tipi	Ülke	Yöntem	Örneklem sayısı	Hipotez	Sonuçlar
1	Rezaei & Fanak (2019)	Ampirik	İran	YEM	N=206	Örgütsel öğrenme, girişimci yönelimi ve örgütsel performans arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi
2	Mohammad (2019)	Ampirik	Nijerya	Smart PLS 3.0 yazılımı	N= 587	-Örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi olacaktır. - Örgütsel öğrenme, strateji değişikliği ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Kabul edildi
3	Waqas vd. (2018)	Ampirik	Pakistan	SPSS sürüm 20	N= 300	Örgütsel öğrenmenin algılanan firma performansı ile bir ilişkisi vardır.	Kabul edildi
4	Attia & Eldin (2018)	Ampirik	Suudi Arabistan	YEM	N= 254	Örgütsel öğrenme, örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi
5	Uddin vd. (2017)	Ampirik	Bangladeş	YEM	N= 273	Örgütsel öğrenme örgütsel performansı olumlu yönde etkiler	Reddedildi
6	Sisnuhadi (2017)	Ampirik	Endonezya	YEM	N=55 gümüş el sanatları şirketi	-Örgütsel öğrenme örgütsel performansı önemli ölçüde etkiler. -Örgütsel öğrenme, altyapı uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık eder. - Örgütsel öğrenme, temel uygulamalar ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Kabul edildi Kabul edildi Kabul edildi
7	Namada (2017)	Ampirik	Kenya	-Dengeli puan kartı	N= Kenya'daki İhracat İşleme Bölgeleri firmaları	- Örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır. a. Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında bir ilişki vardır. b. Örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında bir ilişki vardır.	Reddedildi Kabul edildi
8	Jaber & Caglar (2017)	Ampirik	Filistin	YEM	N= 172	- Örgütsel öğrenme, filistin hisse senetleri borsalarında işlem gören bankalarda örgütsel performans ile olumlu bir ilişki içindedir - Örgütsel öğrenme, filistin hisse senetleri borsalarında listelenen bankalarda bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide bir aracıdır.	Kabul edildi Kabul edildi
9	Imran vd. (2017)	Ampirik	Pakistan	YEM	N= 228	- Örgütsel öğrenme bilgi yönetimi yeteneği ve örgütsel performans ilişkisine aracılık eder.	Kısmen Kabul edildi

Tablo 38. (Devam) Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Bağlamındaki Ampirik Çalışmalar

10	Ahmad vd. (2016)	Ampirik	Pakistan	YEM	N=200	- Örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul edildi
11	Real vd. (2014)	Ampirik	İspanya	YEM	N=140	-Örgütsel öğrenme, girişimci yönelim ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder. - Örgütsel öğrenme, öğrenme yönelimi ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder. - Örgütsel büyüklük, örgütsel öğrenme ile algılanan iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ılımlı kılar.	Kabul edildi Kabul edildi Reddedildi
12	Lee & Lee (2014)	Ampirik	Tayvan	ANOVA Regresyon Analizi, Çoklu regresyon Analizi	N= 850	- Sigorta şirketi için, örgütsel öğrenmenin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. - Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi ile TKY'nin iş performansı üzerinde önemli ölçüde olumlu etkisi vardır.	Kabul edildi Kabul edildi
13	Su (2013)	Ampirik	Çin	Regresyon Analizi, Faktör Analizi	N=252	- Örgütsel öğrenme, yüksek teknolojlili firmaların performansı ile olumlu ilişkilidir. - Girişimci yönelimi-firma performansı ilişkisine örgütsel öğrenme aracılık eder.	Kabul edildi Kabul edildi
14	Choudhary vd. (2013)	Ampirik	Pakistan	YEM ve SPSS	N=155	- Örgütsel öğrenme organizasyon performansı ile olumlu ilişkilidir.	Kabul edildi

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 39. Örgütsel Öğrenme, BT Yetkinliği/BT Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki Hakkında Yapılan Ampirik Çalışmalar

Sıra No	Yazarlar, Yıl	Çalışma Tipi	Ülke	Yöntem	Örneklem sayısı	Hipotezler	Sonuçlar
1	Suharnomo vd. (2020)	Ampirik	Endonezya'nın Semarang şehri.	PLS	N= 99	Örgütsel öğrenme, iş performansı ile pozitif ilişkilidir. Örgütsel öğrenme, çalışanların adapte olabilirliliği ile pozitif ilişkilidir. Çalışanların adapte olabilirliliği, iş performansı ile pozitif ilişkilidir. BT yeteneği, örgütsel öğrenme ve iş performansı arasındaki ilişkiyi düzenler.	Kabul edildi Kabul edildi Kabul edildi Kabul edildi
2	Pebrianto & Djamhur (2013)	Ampirik	Endonezya'nın Güney Kalimantan şehri.	PLS	N= 72	BT yeteneği, örgütsel öğrenme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. BT yeteneği, bilgi yönetimi yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. BT yeteneği, örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenme, örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	Anlamlı Anlamlı Anlamlı Anlamsız Anlamlı
3	Fernandez-Mesa vd. (2014)	Ampirik	İspanya ve İtalya	YEM	N=186	BT yetkinliği, yeniliğin ticari başarısını olumlu yönde etkiler. Dâhili öğrenme yetkinliği, BT yetkinliği ile yeniliğin ticari başarısı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Harici öğrenme yetkinliği, BT yetkinliği ile yeniliğin ticari başarısı arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Anlamlı Anlamlı Anlamlı
4	Tippins & Sohi (2003)	Ampirik	Amerika Birleşik Devletleri	YEM	N= 271	BT yetkinliği ile firma performansı arasındaki ilişkiye örgütsel öğrenme aracılık eder. BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ile pozitif ilişkilidir. Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Anlamlı Anlamlı Anlamlı

Kaynak: Tablo tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.

2.4. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, BT YETKİNLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASI İLİŞKİ HAKKINDA YAPILAN AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Yapılan literatür taramasında BT yeteneği veya BT yetkinliği-örgütsel öğrenme-firma performansı değişkenlerinin aynı ampirik çalışmada incelendiği araştırma sayısının çok az miktarda olduğu görülmüştür. Bu kapsamda mevcut çalışma konusuna hizmet edeceği düşünülerek literatürde yapılan çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

Suharnomo vd. (2020) örgütsel öğrenme, BT yeteneği ve çalışan uyumluluğunun iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu ampirik çalışmadaki örneklem, Endonezya'daki ikinci radyo frekans spektrum izleme sınıfının 99 çalışanıdır. Bu çalışmada örnekleme yöntemi, örnek olarak kullanılan popülasyonun tamamı olan doymuş örnekleme yöntemidir. Bu çalışmadaki veri analizinde kısmi en küçük kare (PLS) kullanılmıştır. Anketin geçerliliğini ölçmek için geçerlilik testi kullanılmış, çalışmadaki tüm göstergelerin kullanım için geçerli olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, örgütsel öğrenmenin iş performansı ile olan ilişkisi, örgütsel öğrenmenin çalışanların uyumluluğuyla olan ilişkisi, çalışanların uyumluluğunun iş performansı ile olan ilişkisi, BT yeteneğinin, örgütsel öğrenme ile iş performansı arasındaki ilişkisi hipotez olarak incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda hipotezlerden olumlu sonuçlar elde edilmiş ve kabul edilmişlerdir. Örgütsel öğrenmenin iş performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin BT yeteneği yüksek olduğunda var olduğu tespit edilmiştir.

Pebrianto ve Djamhur (2013) ampirik çalışmasında bilişim teknolojisi yeteneği, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi yeteneğinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Veriler, Endonezya'daki Güney Kalimantan'da bulunan 72 banka şubesi örneğinde doymuş örnek kullanılmış, katılımcılar 2009-2011 yılları arasındaki 3 yıl boyunca banka şube müdürlüklerinden oluşmuş, veri toplamada banka şube müdürlüğünün algılanmasına ilişkin Kısmi En Küçük Kare (PLS) ile toplanan 69 anket ve nicel veri analizi yaklaşımı kullanılmıştır. Bilişim teknolojisi yeteneği boyutları için BT altyapısı, BT bilgisi, BT operasyonu; örgütsel öğrenme boyutları için yönetim taahhüdü, sistem perspektifi, açıklık ve deneysellik, entegrasyon ve bilgi transferi; bilgi yönetimi yeteneği değişkenleri için yapı bilgi kaynağı, kültürel bilgi kaynağı, insan bilgi kaynağı, teknik bilgi kaynağı; örgütsel performans değişkenleri için operasyonel performans, pazar performansı ölçüleri kullanılmıştır. Çalışmada “BT yeteneğinin örgütsel öğrenme üzerinde önemli etkisi vardır”, “BT yeteneği, bilgi yönetimi yeteneği

üzerinde önemli bir etkiye sahiptir”, “BT yeteneğinin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi vardır”, “örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir” ve “örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi vardır” şeklinde belirlenen beş hipotezden dördü doğrulanmıştır (bilişim teknolojisi yeteneğinin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi vardır hipotez sonucu anlamlı bulunmamıştır). Bu çalışmada; örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve örgütsel performans değişkenine kıyasla BT yeteneğinin en yüksek ortalama ağırlık değerine sahip olduğu; örgütsel performansın pazar performansına kıyasla daha çok operasyonel performans tarafından belirlendiği ancak yüklenme faktörünün marjının zayıf olduğunu, ancak yine de daha fazla analiz edilmesi gerektiği bulunmuştur.

Amrul ve Hardi (2010) ampirik çalışmasında örgütsel öğrenmenin BT yeteneği aracılığıyla finansal performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırmada, çoklu regresyon analizinin bir uzantısı olarak yol analizi kullanılmıştır. Araştırma örneklemini olarak üst düzey yöneticilerle birlikte Endonezya Sermaye Piyasası Rehberi 2005'te listelenen kamuya açık imalat firmalarından oluşmaktadır. Analiz sonucunda; örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerinde doğrudan, olumsuz bir etkiye sahip olduğu; örgütsel öğrenmenin doğrudan, olumlu ve BT yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; BT yeteneğinin finansal performansa doğrudan etkisinin olmadığı; BT yeteneğinin araya giren değişken olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Fernandez-Mesa vd. (2014) ampirik çalışmasında “BT yetkinliği”, “iç ve dış öğrenme stratejik yetkinliği” ve “inovasyonun ticari başarısı” arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Veriler, 89 İspanyol ve 97 İtalyan seramik kaplama malzemesi üretimi yapan toplam 186 firmadan anket yolu ile toplanmıştır. Ampirik testi gerçekleştirmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. BT yetkinliğinin temel faktörleri Tippins ve Sohi (2003) tarafından önerilen üç boyutla temsil edilmiştir; BT nesnelere, BT bilgisi ve BT operasyonları. Dış öğrenme yetkinliği, firmanın firma dışındaki diğer kişilerle iş birliği yaparak bilgi edinme ve yaratma becerisiyle ilgili beş maddeden; iç öğrenme yetkinliği, firmanın iç bilgi gelişimini yaratma ve yönetme becerisiyle ilgili altı maddeden oluşmaktadır. İnovasyonun ticari başarısını ölçmek için Gatignon vd. (2002) tarafından önerilen üç maddelik ölçeği kullanılmıştır. Pazar gücü, inovasyonun ticari başarısı üzerinde pazar gücünün nerede önemli bir etkiye sahip olduğunu kontrol etmek amacıyla bir kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Çalışmada “BT yetkinliği, inovasyonun ticari başarısını olumlu yönde etkiler”, “İç öğrenme yetkinliği, BT yetkinliği ve inovasyonun

ticari başarısı arasındaki ilişkiye aracılık eder” ve “Dış öğrenme yetkinliği, BT yetkinliği ve inovasyonun ticari başarısı arasındaki ilişkiye aracılık eder” şeklinde belirlenen üç hipotez doğrulanmıştır. Sonuçlar BT'ye yapılan basit yatırımın kendi başına stratejik değer sağlayamayacağını, rekabet avantajı için önemli örgütsel yeteneklerin desteklenmesine ve güçlendirilmesine yardımcı olacağını; yöneticilerin BT'nin doğrudan etkisini incelemeye değil, örgütsel öğrenme yetkinliklerini artırma ve güçlendirme rolünü geliştirmenin yollarını bulmaya odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Firmalar, BT yatırımlarından hangi faydaların ortaya çıktığını belirlemek için, iç ve dış öğrenme yetkinlikleri gibi aracı faktörlere odaklanmalıdır. Bu çalışma dinamik yetenekleri göz önünde bulundurarak değişen ortamlarda bunun nasıl gerçekleştiğine dair anlayışımızı geliştirmeyi amaçlayan KTY araştırmalarındaki yeni eğilimleri de güçlendirmektedir.

Tippins ve Sohi (2003), ampirik çalışmasında BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiyi KTY çerçevesinde test etmişlerdir. Veriler, çok sayıda firma ve endüstriden 524 yöneticiye posta anketleri gönderilmiş, toplam 271 kullanılabilir anket geri dönmüştür. Ampirik testi gerçekleştirmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. BT yetkinliğinin bileşenleri BT nesnelere, BT bilgisi ve BT operasyonları; örgütsel öğrenme sürecinin bileşenleri bilgi edinme, bilgi yayma, paylaşılan yorum, bildirimsel hafıza ve prosedürel hafıza; firma performansı göstergeleri varlık getirisi, yatırım getirisi, müşteri tutma ve satış artışı; kontrol değişkeni boyutu olarak pazar gücü (pazar payı ve firma büyüklüğü) kullanılmıştır. Çalışmada “BT yetkinliği ile firma performansı arasındaki ilişkiye örgütsel öğrenme aracılık eder”, “BT yetkinliği örgütsel öğrenmeyle olumlu yönde ilişkilidir” ve “Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde belirlenen üç hipotez doğrulanmıştır. Örgütsel öğrenmenin BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisi hakkında; kısmi aracılık modelinin firma performansında doğrudan modelden daha fazla varyansı açıkladığı tespit edilmiştir. Firmalar, BT tabanlı bilgi sistemlerinden hangi faydaların elde edildiğini belirlemek için örgütsel öğrenme gibi aracı süreçlerine odaklanmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu sonuçların diğer sektörlerde uygulanabilirliğini belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Çalışma, bir firmanın rekabet avantajı ve performansının organizasyon içinde yer alan karmaşık ve eşsiz kaynakların bir fonksiyonu olduğu perspektifini destekleyerek KTY sahasına katkıda bulunmuşlardır.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırma hipotezlerini KTY çerçevesinde BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkinin sorgulanması oluşturmaktadır. Türkiye'nin Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren geniş bir sektör yelpazesinden seçilen firmaların tamamında görevli üst ve orta düzey yöneticileri çalışmaya dahil edilmiştir.

BT yatırımları ile firma performansı arasındaki nedensel ilişki, BT'nin firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve işlem maliyetlerini kullanan uzmanların odağı olmuştur (Ravichandran vd., 2009: 206). Ancak BT ile firma performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar farklı sonuçlar elde etmiştir. BT'ye yatırım yapmanın kesin olarak firmanın üretkenliğini veya kârlılığını artırmasındaki bulguların yetersiz (Wang vd., 2006: 61; Weill, 1992; Mitra & Chaya, 1996: 53-55; Ray vd., 2005: 642-644) ve kesin olmaktan uzak kaldığı, bu nedenlerle önceki çalışmalardan elde edilen ampirik bulguların genelleştirilemediği görülmüştür. Diğer taraftan, bilişim teknolojisinde kabul görmüş bir kavramsallaştırma yetersizliğinin olduğu, bilişim teknolojisinin firma performansı ile olan ilişkisine katkıda bulunan örgütsel süreçleri (mesela; örgütsel öğrenme) nasıl etkilediğinin henüz netleştirilemediği (Tippins & Sohi, 2003:746-748) tespit edilmiştir. Ayrıca, KTY çerçevesinde, Bilişim Teknolojisi, firma performansı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki hakkında yapılan çalışmalarda; sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme sürecini yeterince açıklamak için örgütsel öğrenmenin önemli bir örgütsel kaynak olarak KTY'a katılması hakkındaki ampirik çalışmaların sınırlı olduğu ve örgütsel öğrenmeyi KTY'a dahil edecek modellere ihtiyaç duyulduğu (Smith vd., 1996: 41-42) görülmüştür. Bu kapsamda oluşturulan kavramsal çerçeve, belirlenen hipotezler ve geliştirilen araştırma modeli madde başlıkları şeklinde aşağıda sunulmuştur.

3.1. BT YETKİNLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

BT yetkinliğinin, işletmelerin küresel pazarda rekabet edebilmesini sağladığı, BT yatırımları yoluyla değer kazandırdığı belirtilmektedir. Her ne kadar BT yatırımlarının firma performansı üzerindeki etkisi konusunda olumlu, olumsuz veya hiçbir ilişki olmadığı şeklinde tutarsız sonuçlar tespit edilmiş olsa da araştırmacıların çoğu iyi konumlandırılmış BT yatırımlarının uzun vadeli performans üzerinde önemli etkileri olabileceğini ifade etmektedirler (Ndungu vd., 2017: 2). Firmaların BT'yi başarılı bir şekilde kullanmak için ihtiyaç duyduğu yetenekleri ve kaynakları incelemek için KTY

kullanılmıştır (Ashurst vd., 2011: 641). BT yetkinliği değerli, nadir ve taklit edilemeyen kaynakların gerçekleştirilmesini sağlayacağından firma için önem teşkil edeceği ve oluşturulan bu kaynaklar aracılığıyla BT yatırımlarının firma sonuçları üzerindeki gerçek etkisini göstereceği ifade edilmektedir (Crawford vd., 2011: 165). BT yetkinliğinin ilk boyutu olan BT nesnelere (altyapısı), firma içindeki ve genelindeki BT tekniklerinin (yazılım ve donanım) ve insan kaynaklarının niteliği ve miktarı olarak görülmektedir (Fernandez-Mesa, 2014: 552). BT tabanlı iletişim araçları, fırsatlar ve zorluklar karşısında dış bilgi alışverişlerini düzenleyebilmektedir. Müşterilerden gerçek zamanlı geribildirimler sağlayarak, BT tabanlı sosyal medya araçları, müşteri görüşlerini düzenleyen ve pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklerin daha iyi tahmin edilmesine yol açan filtreleme yetenekleri sunmaktadır (Chakravarty vd., 2013: 979). BT yetkinliğinin ikinci boyutu olan BT bilgisi, bir şirketin bilgisayar sistemleri gibi nesnelere hakkında teknik bilgi birikimine sahip olma derecesidir. Firmaların iş fırsatlarıyla ilişkili olarak BT'nin ne olduğunu ne olabileceğini ve ne ölçüde anladığını açıklamaktadır. BT bilgisi, bir firmanın rekabet ortamında başarıyı en üst düzeye çıkarabilmesi için BT ile dikkatli bir şekilde inovasyon yapmasına izin vermektedir (Ndungu vd., 2017: 5). BT yetkinliğinin üçüncü boyutu olan BT operasyonları ise, bir firmanın BT etkinliğini ve BT ile ilgili yöntem, süreç ve teknikleri karar alma sürecini iyileştirmede, örgüt içindeki hedeflere ulaşılmasında BT'yi ne ölçüde kullandığını temsil etmektedir (Pérez-López & Alegre, 2012: 646). BT'nin iyi veya kötü kullanılması firmaların rekabet avantajını/firma performansını elde etmesinde avantajlı veya dezavantajlı konuma düşürmektedir. BT yetkinliğinin üç boyutu birlikte ele alındığında, firmaların düşük maliyet, kalite, artan esneklik, etkili pazarlama, küresel satış, sistematik yönetim, gerçek zamanlı izleme, müşteri memnuniyeti, üretkenlik ve nihayetinde daha yüksek örgüt performansı sağlayacağı varsayılmaktadır (Ndungu vd., 2017: 5).

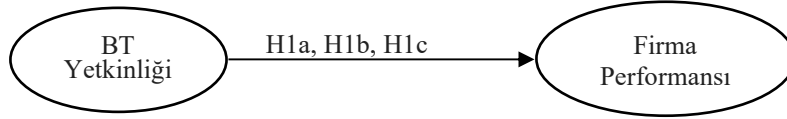
Firma performansı; geleneksel olmayan performans ölçümü çerçevesinde, finansal ve operasyonel performans boyutları kullanılarak, sübjektif ölçümlerle yani algılanan firma performansı olarak ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırmada, finansal performans boyutlarından pazar payı, varlık getirisi, yatırım getirisi ve satışların (net gelir) büyümesi; operasyonel performans boyutlarından müşteriyi elde tutma kullanılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan ilişki modeli Şekil 30'da, önerilen hipotezler aşağıda sunulmuştur;

H1a: BT yetkinliği ve firma performansı arasında ilişki vardır.

H1b: BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde etkisi vardır.

H1c: BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.

Şekil 30. BT Yetkinliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki



3.2. BT YETKİNLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilişim teknolojisi ve örgütsel öğrenme arasındaki bağlantı, 1990'ların başından beri önemli bir çalışma konusu olmuştur. Chakravarthy'a göre stratejik yönetimin temel amacı, firmaları çevresine uyarlamaktır. Çevreye uyum sağlamak isteyen firmalar, çok çeşitli ve büyük miktardaki bilgiyi işlemek zorundadır. Farklı bilgileri işleme yeteneği de ancak örgütsel öğrenme ile geliştirilebilecektir. Bazı çalışmalar BT'ye, örgütsel öğrenme sağlayıcısı olarak odaklanmıştır, BT kurumlara bilgi edinme, depolama, dağıtma ve hatta uygulama gibi örgütsel düzeyde öğrenmeyi gerektiren farklı süreçler için önemli bir destek sağlamakta, kapsamlı olanaklar sunmaktadır (Canessa-Terrazas vd., 2017). Son yirmi yılda, BT'nin örgütsel öğrenmedeki rolü üzerine yapılan araştırmalarda iki önemli konuya odaklanılmıştır. Birincisinde, BT daha güçlü ve daha ucuz hale gelmiş ve örgütlere hızlıca yayılmıştır. Araştırmalarda, örgütlerin bilgi kaynaklarını yönetmede BT tabanlı sistemlere daha fazla kaynak yatırdığı, bunun stratejik rekabet avantajına yol açtığı ve böylece firma performansını etkilediği tespit edilmiştir. İkincisinde ise, firmalar hızla değişen iş ortamlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu tür belirsiz ortamlarda başarılı olmak için, firmalar öğrenme yeteneklerini geliştirmek için sürekli baskı altındadır. Örgütlerin içindeki BT sayısındaki artış ve örgütsel öğrenmenin belirginliği göz önüne alındığında, BT'nin örgütsel öğrenmede oynadığı rolü anlamak önem kazanmıştır (Iyengar vd., 2015: 616). Öğrenme geçmişte uzun süredir örgün veya gayri resmi eğitim ve öğretimle ilişkilendirilmiştir. Örgütsel öğrenme bilgi ve anlayış yoluyla eylemleri geliştirme sürecidir. Örgütsel öğrenme, örgütün maddi olmayan varlıklarından değer yaratma süreciyle ilişkili olduğundan, bir kuruluşta son derece önemlidir; örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yapay zekâ ve bilişim teknolojisi gibi birkaç farklı alandaki kavramları birleştirmektedir (Giannakos vd., 2019). Değişimi kolaylaştırma aracı olarak kullanılan bilişim sistemleri ve teknoloji gibi organizasyon yapısı ve sistemler, örgütsel öğrenme modellerinin çoğunlukla vurguladığı unsurlardır (Saadat & Saadat, 2016: 223). BT yetkinliği örgütsel öğrenmeyi teşvik eden bir yetenektir. Örgütler

yaratıcı problem çözme yetenekleri üretiminde teknolojiye ihtiyaç duymaktadır. Örgüt bireylerinin ürettiği bilgileri artırmakta ve mevcut bilgileri örgütün bilgi sisteminin bir parçası haline getirmektedir. Örgütlerdeki bilginin yaratıldığı bu süreç, örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşim dahilinde gerçekleşmektedir. Bu yeni yeteneklerin ve bilgilerin aynı anda geliştirilmesi, örgütsel öğrenme sürecini geliştirmektedir (Suharnomo vd., 2020: 63). Aşağıdaki kısımda örgütsel BT yetkinliğini oluşturan unsurların, örgütsel öğrenme ile arasındaki ilişkisi incelenmiştir.

BT nesnelere (altyapısı), müşteri bilgilerinin firma içinde verimli ve etkin bir şekilde akmasını sağlayan ve müşteri bilgilerinin kullanılmasını kolaylaştıran donanım, yazılım ve BT personelinden oluşmaktadır. BT altyapısı örgütsel öğrenmenin, öğrenme de müşteri değeri yaratmanın öncüsüdür. Örgütsel öğrenme yeni müşteri bilgilerinin keşfedilmesi, mevcut bilginin kullanılması ve bunların kaynaştırılmasında temel oluşturmakta ve bunlara ilave olarak yenilikçi hizmet veya ürünün tanıtılmasıyla müşteri değeri yaratılmaktadır. BT altyapısı müşteri ilişkilerinin yönetiminde örgütsel öğrenme sürecini beslemekte ve harekete geçirmektedir. İnsan sermayesi, firmanın rekabet avantajı elde etmek için müşteri bilgilerini edinme, tutma, yayma ve kullanma becerisinde önemli bir rol oynamaktadır (Vishwanath & Balaji, 2017: 1-3). BT tabanlı iletişim araçları, fırsatlar ve zorluklar karşısında dış bilgi alışverişlerini düzenleyebilmektedir. Müşterilerden gerçek zamanlı geribildirimler sağlayarak, BT tabanlı sosyal medya araçları, müşteri görüşlerini düzenleyen ve pazar ihtiyaçlarındaki değişikliklerin daha iyi tahmin edilmesine yol açan filtreleme yetenekleri sunmaktadır. Wixom ve Watson (2001) BT tabanlı karar destek sistemleri ve veri ambarlarının firmaların verileri gerçek zamanlı olarak izlemelerine, kalıpları tanımlarına ve stratejik senaryoları simüle etmelerine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. BT tabanlı iletişim ve koordinasyon araçlarıyla, firmalar bilgi erişimini ve kalitesini artırabilmekte, böylece onlar ve paydaşları işlem süreçlerindeki gelişmeleri anlayabilmekte ve bunlara katılabilmektedir (Chakravarty vd., 2013: 979). Örgütsel ağ örgütsel düzeyde öğrenmeyi ve süreklilik ile değişimi dengeleyerek bir akış stratejisinin geliştirilmesini sağlamaktadır. Kullanılan donanım ve yazılım araçları yenilikçi uygulamaların bulunmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel ağ oluşturan firmalar, müşterilerinden bir şeyler öğrenmek ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi özümsemek için farklı müşteri sitelerinde çözümler geliştirmek üzere yeni teknolojileri denemek istemektedir. Etkili bir örgütsel ağa sahip olan firmalar, müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Aktif örgütsel ağ kurma sürekli öğrenmenin bir kaynağı olarak

görülmekte, organizasyondaki insan gücünün eğitimi ve geliştirilmesi için daha fazla fırsat sunmakta böylece, örgütsel öğrenmeyi geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Husain vd., 2016: 17). Dâhili bir odağa sahip çevrimiçi sosyal ağlar (online social networks), tedarikçiler ve müşteriler için bilgi aktarımını geliştirirken çalışanlar arasında bilgi aktarımını artırabilmektedir. Bununla birlikte, proaktif olarak pazar odaklı firmalar, ürün geliştirme, pazarlama ve marka stratejileri ile ilgili kararlara ilişkin yeni ürünler veya hizmetler üretmeye yol açacak pazar hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. Müşterilerden elde edilen tipik bilgilerin (yaş, cinsiyet, gelir) dışında, müşterilerin tercihleri, hobileri, faaliyetleri ve ilgi alanları öğrenilebilmektedir. Hedeflenen bu insanlar yeni ürünlere daha açık olabilmekte ve bu ürünler etrafında yeni pazar segmentlerine katılabilmektedir (Husain vd., 2016: 17). Literatürde Endüstri 4.0, örgütsel öğrenmede anahtar olarak gösterilmektedir (Lasi vd., 2014: 239; Lenart-Gansiniec, 2019: 101). Endüstri 4.0, endüstriyel otomasyon, bilgisayarlaştırma (computerisation), sayısallaştırma (digitisation), robotlaştırma (robotisation), Büyük Veri (Big Data), Nesnelerin İnterneti (Internet of Things), BT sistemlerinde çeşitli verilerin birleştirilmesi ve bir araya getirilmesi gibi çeşitli teknolojik çözümleri içermektedir (Lenart-Gansiniec, 2019: 97). İnternet teknolojisinin hızlı gelişimi nedeniyle çevrimiçi öğrenme, yüzyılın başından itibaren hızlı bir büyüme aşamasına girmiştir. Çevrimiçi öğrenme (öğretim), bilgi teknolojisi ve internet teknolojisini kullanarak hızlı öğrenme için web tabanlı bir öğretim yöntemidir. İnternet ile çevrimiçi öğretim mekân, çevre, zaman sınırlarını aşmaktadır (Sun vd., 2018: 252). Giderek daha sofistike ve kolay erişilebilir bir BT, örgütsel öğrenme sürecini pozitif yönde etkileyebilecektir. Hızlı teknolojik gelişim iyi bilinmeli ve değerlendirilmelidir ve örgütsel öğrenme süreci ile sinerjik olmalıdır. BT güncel ve güvenilir olduğu sürece, öğrenme süreci etkili biçimde uygulanacak, çalışanlar bilgi, deneyim ve fikirlerini birbirine transfer edebilme kolaylığına sahip olacaktır (Pasaman vd., 2018: 36).

BT bilgisi, örgütün mevcut ve gelişmekte olan BT imkânlarının farkında olabilen beşerî kaynakların BT nesnelere hakkındaki teknik bilgi birikimine sahip olma derecesini temsil etmektedir. Örgütsel bilişim teknolojisi, bireylerin sesli posta, e-posta, video konferans, grup yazılımı, kurumsal intranet, vb. çeşitli cihazlar aracılığıyla etkileşime girmesini sağlamak için sosyo-teknik bir sistemdir. İnsanlar ve teknoloji arasındaki uyum, artan teknoloji kullanımını kolaylaştırmakta, uyumdaki eksiklikler ise teknoloji kullanımını engelleyebilmektedir. Dewett ve Jones (2001)'a göre, bilgi teknolojisi (BT),

kuruluşların daha verimli ve yenilikçi olmasına şu yollarla yardımcı olabilecektir (Hortovanyi & Ferincz, 2015: 4): Bilgiyi “görünür” ve erişilebilir kılmak; depolanan bilginin paylaşılmasını ve uygulanmasını teşvik etmek; mekân ve zaman boyunca iletişim engellerini ortadan kaldırmak için verimli ve etkili bir mekanizma sağlamak. Örgütsel kaynak olarak örgütsel bilgi birikimi, örgüte stratejik rekabette avantajı sağlamaktadır. Bilgi önemli düzeyde örtük (tacit) bileşenlere sahiptir. Çünkü bilgi elde edilene kadar geçen süreçte; yapılandırılmış verileri karşılaştırma, sonuç çıkarma, filtreleme işlemlerinden geçmekte, teknoloji kullanımı ile anlamlı hale getirilmekte ve nihayetinde elde edilen enformasyon (information), insan unsurunun kullanımı ile belli kalıplara dönüştürülmekte, yorum ve analiz yapılarak kişilerin aklında kalacak bilgi (knowledge) elde edilmektedir (Türen vd., 2014: 428). Örgütsel öğrenme yoluyla biriken bilgi, yüksek performansı etkileyen üstün bir bilgi tabanı üretecektir (Pudjiarti & Darmanto, 2020: 576). Bilgisayar destekli sistemler, hızlı ve verimli iletişim sağlama, mekân ve zaman arasında köprü kurma becerileriyle dağıtılmış ortamlarda örgütsel öğrenmeyi geliştirme potansiyeline sahiptir. Örgütsel bir hafıza oluşturulmasında ve çalışanların problemlere yönelik çözümlerini dinamik olarak paylaşabileceği ve güncelleyebileceği bir mekanizma sağlamaktadır (Dodgson vd., 2013).

BT operasyonları, organizasyon içindeki hedeflere ulaşılmasında gerekli olan BT faaliyetleridir. BT aynı zamanda bireysel ve örgütsel öğrenmeyi artırmakta, becerileri, yetenekleri çalışanların bağlılığını geliştirmekte, paylaşım, depolama ve yayma mekanizmasını desteklemektedir. BT öğrenme için uygun bir platform sağlayan çağdaş organizasyonların ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütsel öğrenme, iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi için bir yoldur ve örtük ve açık bilgi kaynaklarının yönetimi ile elde edilmektedir. Örgütlerde bilgiye erişme için bir mekanizma varsa öğrenme gerçekleşmektedir. BT, organizasyon içinde böyle bir mekanizma sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, işlendiğinde veri ve bilgileri elde etmek, almak ve paylaşmak için üyelerine örgütsel işlerini gerçekleştirmeleri için bir altyapı sağlamaktadır. Bu nedenle BT, bilgi yönetimini kolaylaştırmakta ve nihayetinde örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir. BT, örgütlerin yeni bilgi edinme, bilgiyi aktarma ve bunları karar alma süreçlerine uygulama ve rekabet avantajları elde etme becerilerini hızlandırmaktadır (Malik vd., 2018: 2). BT operasyonları, örgütlerin verimi, bilgiyi yönetmesi ve hızlı öğrenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. İnternet, WWW, WAN, intranet veya LAN ve diğer bilişim teknolojileri kullanılarak gerekli bilgi ve hafızayı hızlı bir şekilde depolamak ve erişmek

için imkân sağlamaktadır. Örgütler, rekabet avantajları elde etmek ve hedeflerine ulaşmak için gerekli bilgilerin edinilmesi, elde tutulması, aktarılması ve uygulanmasında çeşitli BT/BS kullanmaktadır (Malik vd., 2018: 3). Bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı internet tabanlı bir uygulama olan sosyal medya sayesinde, firmanın pazarlama faaliyetlerinde müşterilerin üründen memnuniyetlerini veya memnuniyetsizlikleri hakkındaki bilgi kolay bir şekilde öğrenilebilmektedir (Zengin ve Çakmak, 2019: 244). Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalara fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar ürün alımı ve satışlarındaki siparişin zaman yönetiminde etkin olunması, yüksek kalitede üretimin sağlanması ve üstün rekabetin elde edilmesidir. Mobil pazarlama uygulamaları; marka kimliğinin yaygınlaşmasını, ürün farklılığının oluşturulmasını, geliştirilmesini ve konumunun sağlamaştırılmasını, satışların artırılmasını, müşterinin kazanılması, müşteri sadakatinin artırılmasını ve ürün tanıtımlarının yapılmasını sağlamaktadır (Eru, 2013: 57; Şahin ve Dündar, 2019: 145). Firmalar sosyal medya platformlarından elde ettiği verileri bilgiye dönüştürerek, müşterilerin talep ve ihtiyaçlarındaki değişimi izleyebilmektedir. Bu durum hedef kitleye ulaşma noktasında firmalar için daha kolay ve daha az maliyetli olmaktadır (Şahin ve Dündar, 2019: 145). Müşterilerin sosyal medyada deneyimlerini ve değerlendirmelerini paylaşması, şeffaflık sağlamaktadır. Bunun sonucunda, yapılacak seçimleri kolaylaştırmaktadır (Saritaş, 2018: 63). Nesnelerin İnterneti (IoT) ile her nesnenin ağa bağlanması, ihtiyaç duyulan verilerin toplanması, analiz edilmesi, hata yapmadan pratik ve yararlı iç görü becerilerinin elde edilmesi sağlanmaktadır. Nesnelerin İnterneti (IoT) cihazları tarafından üretilen verileri toplayıp analiz etmek, işlemek ve depolamak için bir mekanizmaya bir platforma ihtiyaç duyulmuştur. Buna göre, veri toplama, depolama, işleme ve veri alma alanında yeni teknolojilere ihtiyaç duyulmuştur. Nesnelerin internetine dayalı bulut bilişim platformlarının sağlanması, çeşitli boyutlardaki birçok firma için başarılarından ve hizmetlerinden yararlanma fırsatlarını kolaylaştırmıştır (Alansari vd., 2018: 3-4). IoT cihazlarının, akıllı telefonların ve sosyal medyanın geliştirilmesi, karar vericilere kullanıcılar hakkında değerli verileri çıkarma, gelecekteki eğilimleri tahmin etme fırsatları sunmaktadır. Şeffaf ve kullanılabilir verilerin oluşturulmasıyla büyük veri, kuruluşların performanslarını artırabilmektedir (Alansari vd., 2018: 7). İnternet teknolojisinin gelişmesiyle birlikte çevrimiçi eğitim, insanların bilgi edinmesinin yeni bir yolu haline gelmiştir. Gelişmekte olan bir bilgisayar teknolojisi olarak blok zinciri, veri depolama yapısı ve güvenilir özellikleri nedeniyle çeşitli alanlarda yaygın olarak benimsenmiştir. Bu teknoloji temel olarak finans, internet ve Nesnelerin İnterneti (IoT) gibi alanlarda uygulanmaktadır (Sun vd., 2018: 257-258).

Önceki BT ve örgütsel öğrenme araştırmaları, BT kullanımının (operasyonlarının) enformasyon ve bilginin kuruluşlarda depolanmasını, toplanmasını ve yayılmasını sağladığı fikrini desteklemiştir. Örneğin, Alavi ve Leidner (2001) BT kullanımının örgütler içinde dört süreci (bilgi yaratma, depolama, aktarma ve uygulama) etkinleştirebileceğini, destekleyebileceğini ve hatta artırabileceğini savunmaktadır. Benzer şekilde Robey vd. (2000) BT kullanımının enformasyon ve bilginin yakalanması, sunulması, depolanması, alınması ve iletilmesi yoluyla örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, BT kullanımının örtük ve açık bilgi transferini sağlayarak örgütsel öğrenmeyi etkilediğini ileri sürülmüştür (Kane & Alavi, 2007). Ayrıca Tippins ve Sohi (2003), BT kullanımının örgütsel öğrenmeyi mümkün kıldığı fikrini desteklemek için üç argüman ortaya koymaktadır. İlk olarak BT kullanımı, bilginin firma genelinde edinilme ve yayılma hızını artırmakta; ikinci olarak BT kullanımı, fikir birliğinin geliştirilmesini sağlayan bilginin paylaşılan bireysel yorumlarını mümkün kılmakta; son olarak BT kullanımı kurum içinde bilginin depolanması ve alınması için bir mekanizma görevi görmektedir. Bu nedenle, bilginin toplanmasını, depolanmasını ve yayılmasını sağlayan yapısal bir düzenleme olarak BT kullanımı için geniş kapsamlı destek verildiğinde, BT kullanımı örgütsel öğrenmeyi destekleyecektir (Iyengar vd., 2015: 620). Bu doğrultuda oluşturulan ilişki modeli şekil 31’de, önerilen hipotezler aşağıda sunulmuştur;

H2a: BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasında ilişki vardır.

H2b: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisi vardır.

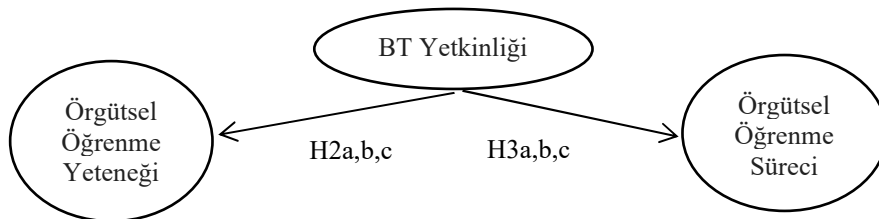
H2c: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.

H3a: BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme süreci arasında ilişki vardır.

H3b: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerinde etkisi vardır.

H3c: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.

şekil 31. BT Yetkinliğinin, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Örgütsel Öğrenme Süreci ile Arasındaki İlişki



3.3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel öğrenme, yetenekleri geliştirmenin bir yoludur, dolayısıyla rekabet avantajına olumlu katkıda bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, bir örgütün stratejik yenilenmesinin temel aracı (Namada, 2017: 11), sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde bir temel ve örgütsel performansın geliştirilmesinde kilit bir değişkendir. Day (1994), Sinkula (1994), Tippins ve Sohi (2003) gibi bazı yazarlar, öğrenebilen firmaların pazardaki olayları ve eğilimleri algılama şansının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Dickson (1996), pazar bilgi işlem faaliyetlerini rakiplerinden daha esnek ve daha hızlı bir oranda sürekli iyileştirerek firmaların uzun vadeli rekabet avantajlarını korumasını sağlayan öğrenmenin diğer kaynaklara veya yeteneklere göre üstün olduğunu savunmaktadır (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011: 409; Aragon vd., 2014: 162). Bustinza, Molina ve Aranda (2010), örgütsel öğrenmenin firmaların yeni ürünler, süreçler yaratmasını ve müşteri değeri sunmasını sağladığını gözlemlemiştir. Örgütler öğrenme yoluyla değişen ortama hızlı ve zamanında yanıt verebilmektedirler (Namada, 2018: 98).

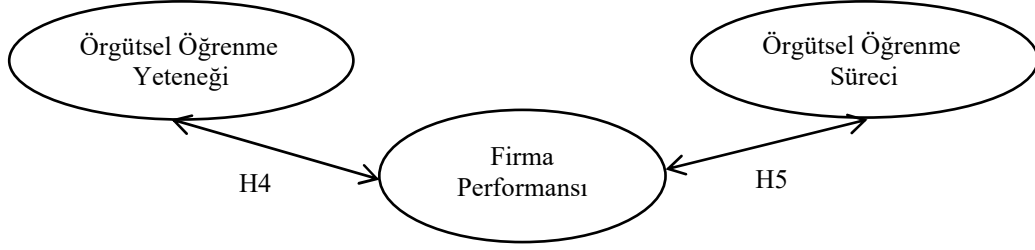
Örgütsel öğrenme, örgütlerin stratejik değişimini gerçekleştirmenin en önemli aracıdır. Örgütsel öğrenme firma performansını etkileyen yeteneklerin gelişmesinde hayati öneme sahiptir. Örgütsel öğrenme sadece belirli eylemlerin nasıl, ne zaman ve neden gerçekleştirildiğini değil, aynı zamanda yeni ve bilinmeyen koşullara nasıl tepki verileceğini de tanımlamaktadır (Mohammad, 2019: 278-279). Real vd. (2014)'ne göre örgütsel öğrenme, örgütün kalbindeki dinamik bilgi yaratma sürecidir. Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesini ve örgüt performansını artırmasına yardımcı olmaktadır (Rezaei & Fanak, 2019: 40). Literatürdeki çalışmaların çoğu, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde doğrudan veya dolaylı olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, bazı çalışmalar örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bildirmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel öğrenmedeki artışın her zaman örgütsel performansın gelişmesine yol açtığı iddia edilememiştir çünkü ampirik çalışmalarda hem örgütsel öğrenme hem de örgütsel performans için farklı örnekler ve ölçümler kullanılmıştır (Attia & Eldin, 2018: 1228). Bu doğrultuda oluşturulan ilişki modeli Şekil 32'de, önerilen hipotezler aşağıda sunulmuştur;

H4: Örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasında ilişki vardır.

H5: Örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasında ilişki vardır.

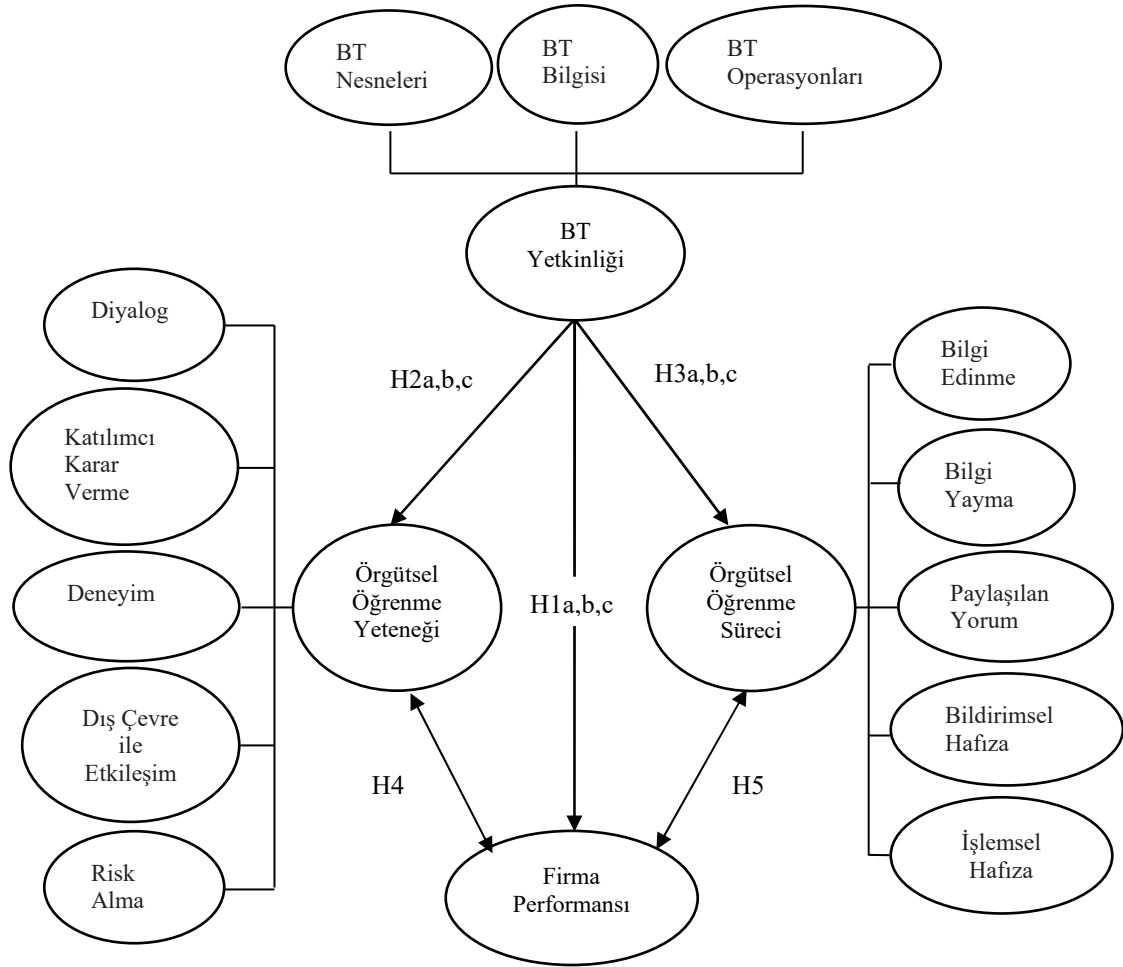
Şekil 32. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Örgütsel Öğrenme Sürecinin Firma Performansı ile Arasındaki İlişki



3.4. ARAŞTIRMA MODELİ

BT yetkinliği, firma performansı (süreç ve yetenek olarak) örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırmanın temel alanını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli Şekil 33’de aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 33. Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KTY ÇERÇEVESİNDE BT YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK 1000 FİRMASINDA AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; teorik bağları geliştirmek üzere KTY çerçevesinde BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak; BT’yi BT yetkinliği olarak kavramsallaştırmak, geliştirilen BT yetkinliğinin örgütsel öğrenmeyi (süreç ve yetenek olarak) nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak, örgütsel öğrenmenin firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet avantajını artırmadaki rolünü ortaya çıkarmak, firmanın BT’ye yatırım yapması ile üretkenliğini veya kârlılığını artırması arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

KTY’de BT, örgüt yeteneklerini artırabilen ve yüksek performansa yol açabilecek değerli bir örgüt kaynağı olarak kabul edilse de, BT'nin firma performansına katkısı ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş, bu nedenle dolaylı bir model olan kaynaklar ve performans arasındaki aracılık etkisi incelenmiş (Bharadwaj, 2000; Barua vd., 2004: 587; Bhatt & Grover, 2005: 253-254; Banker vd., 2006: 353; Hulland vd., 2007: 110; Fink & Neumann, 2009: 90-91) ve üçüncü yapı olan “örgütsel yetenekler” gündeme gelmiştir. Örgütsel yetenekler, organizasyonun çevresel değişiklik ve yönetim zorluklarıyla başa çıkmadaki belirli özellikleridir (örgütlerin müşterileriyle ilgilenmesi veya tedarikçilerinin sürekliliği için yeteneklere ihtiyaç duyması vb.). En büyük argümanın, BT kaynaklarının ve daha sonra firma performansını artırabilecek örgütsel yetenekleri veya süreçleri geliştirebilmesi olduğu savunulmaktadır. Başka bir deyişle firma performansının, örgütsel varlık veya süreçlerle BT kaynakları arasındaki entegrasyon ve sinerji ile geliştirilebileceği ihtimalidir. Firmaların başarılı olabilmesi için BT'yi örgütsel düzeyde öğrenme süreçleriyle tamamlamaları gerektiği tartışılmış (Anand vd., 1998: 796) ancak, bu alandaki ampirik çalışmalar eksik kalmıştır. Bu çalışmada; BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla:

- BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişki,
- BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki,
- BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme süreci arasındaki ilişki,
- Örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki,
- Örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişki,

-BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci, firma performansı arasındaki ilişkinin kuvveti ile firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterme durumları.

Araştırmanın sonunda yukarıda belirtilen hususların KTY çerçevesinde netleştirilmesi, BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılan çalışmalara ve BT kaynaklarına yatırım yapmanın işletmenin üretkenliği veya kârlılığını artırıp artırmadığı hususlarına açıklık getirmesi, KTY alanına bir bakış sunması tez çalışmasının önemini oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuş ve araştırma modelinde gösterilmiştir:

H1a: BT yetkinliği ve firma performansı arasında ilişki vardır.

H1b: BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde etkisi vardır.

H1c: BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.

H2a: BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasında ilişki vardır.

H2b: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisi vardır.

H2c: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.

H3a: BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme süreci arasında ilişki vardır.

H3b: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerinde etkisi vardır.

H3c: BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.

H4: Örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasında ilişki vardır.

H5: Örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasında ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışmada dikkate alınan firmalarda, KTY çerçevesinde BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada kaynak olarak sadece BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci esas alınmıştır. Türkiye’de imalat sanayinde faaliyet gösteren en büyük ilk 1000 firma evren olarak kabul edilmiş ve araştırmada elde edilen sonuçların genellemesi bu evrene yapılmıştır. Geniş bir sektör yelpazesi örneklem olarak alınsa da sonuçların genelleştirilmesi yalnızca bu endüstrilerle sınırlı kalmıştır. Ayrıca, araştırmada test edilen hipotezlerin zaman içindeki bir anlık görüntüyü temsil etmesi ve verilerin orta ve üst düzey yöneticilerden yani kilit katılımcılardan toplanmıştır. Verilerin toplandığı koşulların esasen aynı kalması muhtemel olsa da bunun olacağına garantisinin olmaması da bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Veri toplama sürecindeki veriler, araştırma çalışmasının amacını gerçekleştirmek için gerekli olan kanıtlardır. Hipotezlerin çözümünde kullanılacak bu çalışmadaki niceliksel (kantitatif) veriler, araştırmanın problemi ve amacına uygun olması nedeniyle birincil veri kaynağından anket yöntemi ile toplanmıştır. Veriler 18 Mart 2022 tarihinde toplanmaya başlamış, 31 Mayıs tarihinde sona ermiştir. Verilerin toplanmasında belirlenen örneklem firmalarının genel müdürleri ile iletişime geçilmiş, çalışmanın amacı telefonla açıklanmış, e-posta vasıtası ile bir tanıtım mektubu, anket formu ve davet görüşmesi yapılan firma isim listeleri gönderilmiştir. Her firma anket katılımı için BT ile ilgili bir irtibat ve koordinasyon personeli belirlemiş bu kapsamda; uygun kilit cevap verenler olarak tanımlanan yöneticiler belirlenmiştir. Muhtemel problemleri azaltmak ve anketi tamamlamak için bu noktada iki kritere önem verilmiştir. Bunlardan birincisi, anketi cevaplayacak yöneticilerin konu hakkında yetkili, yetkin ve yeterli bilgiye sahip olması ikincisi ise, araştırılan konulara ilişkin yeterli katılım düzeyinin sağlanmasına dikkat çekilmiştir. Bu kapsamda genel müdürün belirttiği yetkili, yeterli ve en yetkin kişiler belirlenmiştir (cevap veren pozisyonlar; Üst Düzey Personel, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Bölüm Yöneticisi, Ürün Müdürü, Teknik Müdür, Kıdemli Mühendis,

Ar-Ge Uzmanı, Satış-Pazarlama Müdürü, BT Uzmanı, İnsan Kaynakları Uzmanı, Finans/Muhasebe Müdürü gibi). Katılımcıların seçilmesinden sonra, her birine yanıtlarının isimsiz kalacağı ve firmalarına veya ürünlerine ayrı ayrı bağlanmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Bu, gizliliği sağlamak, anketörlerin potansiyel korkusu olmadan iş birliği yapma motivasyonunu artırmak amacı ile yapılmıştır. Bu süreç 30 gün boyunca denenmiş fakat mail dönüşleri alınmamıştır. Anketörler 30 gün sonra firmaların BT çalışanlarına iş ağı olan linkedln adresi ile ulaşmışlardır. Her anketin hangi firma çalışanına ait olduğu belirlenmiş ve raporlanmıştır. Anket dönüşlerinin memnuniyet verici düzeyde olduğu, fakat anketin uzunluğu hakkında yakınma olduğu tespit edilmiştir. Ankete cevap veren firmaların her birinden 1 ile 3 kişi arasında katılımcının anketi sağlanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde literatürdeki önceki çalışmalarda kullanılmış çok maddeli ölçekler kullanılmıştır. Bu kapsamda BT yetkinliğinin ölçümünde Tippins ve Sohi (2003)'den adapte edilen üç boyutlu (*BT nesneleri, BT bilgisi, BT operasyonları*) toplam 15 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Orijinalinde yedili ölçeğin kullanıldığı ankette, cevap verenler açısından daha anlaşılabilir olması için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan firmaları ile ilgili anket maddelerine “Kesinlikle Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası 1'den 5'e kadar bir ölçekte değerlendirmesi, her madde için sadece bir seçeneği işaretleyerek cevaplamaları istenmiştir. Örgütsel öğrenmenin süreç boyutlarının (*bilgi edinme, bilgi yayma, paylaşılan yorum, örgütsel hafıza olarak bildirimsel ve işlemsel bellek*) ölçümünde Tippins ve Sohi (2003)'den adapte edilen üç boyutlu toplam 29 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Orijinalinde yedili ölçeğin kullanıldığı ankette, cevap verenler açısından daha anlaşılabilir olması için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel öğrenmenin yetenek boyutlarının ölçümünde Chiva vd. (2007: 232) ve Alegre ve Chiva (2008: 319)'dan adapte edilen beş boyutlu (diyalog, katılımcı karar verme, deneyim, risk alma ve dış çevre ile etkileşim) toplam 21 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan firmaları ile ilgili anket maddelerine “Kesinlikle Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası 1'den 5'e kadar bir ölçekte değerlendirmesi, her madde için sadece bir seçeneği işaretleyerek cevaplamaları istenmiştir. Firma performansının ölçümünde Tippins ve Sohi (2003)'den adapte edilen (*varlıkların getirisi (ROA), yatırım getirisi (ROI), satışların (net gelir) büyümesi, pazar payı ve müşteriye elde tutma*) toplam beş maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan firmalarının en büyük rakibine kıyasla son 3 yılda her bir madde üzerinde nasıl bir performans sergilediğinin değerlendirilmesi istenmiş, firmaları ile ilgili anket maddelerine “Kesinlikle

Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası 1'den 5'e kadar bir ölçekte değerlendirmesi, her madde için sadece bir seçeneği işaretleyerek cevaplamaları istenmiştir. Firma performansını ölçmedeki gerekli olan bilgiler, rekabetçi sonuçları göz önüne alındığında, birçok katılımcının kârlılık ve yatırım getirisi gibi göstergelerle ilgili bilgileri bildirmekte tereddüt etme olasılığı yüksektir. Bu nedenle, verilerin toplanmasında algıya dayalı olan sübjektif bir yaklaşım kullanılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Türkiye'nin en büyük birinci ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 kuruluşundaki tüm firmalar evren olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarının genellemesi bu evrene yapılacaktır. Araştırmada yer alması mümkün olan 950 evren elemanlarının listesi İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 2017 yılı için yayınladığı resmî internet sayfasından alınarak hazırlanmış ve örneklem çerçevesi belirlenmiştir. Örneklem belirlenmesinde, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. ISO 1.000 (Birinci 500+İkinci 500) Büyük Sanayi Kuruluşu'ndaki her kuruluşun ekonomik faaliyeti, NACE Rev.2'ye göre gruplanmaktadır. Sanayide üretim yapan sektörel sınıflamalarda kullanılan NACE Rev.2, Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflamasıdır. Türkiye'deki sanayi firmalarının büyüklük sıralaması, 1978 yılından itibaren ciro yerine “üretimden satışlar” kriterine göre yapılmaktadır (ISO, 2018). Bu nedenle NACE kodları ve “üretimden satışlar” esas alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, literatürde kullanılması (Mehdibeigi vd., 2016; Raza vd., 2016; Karimi & Nejad, 2018; Rostini vd., 2020) nedeniyle, Krejcie ve Morgan (1970: 608) tarafından önerilen tablo dikkate alınmıştır. Krejcie ve Morgan (1970: 608) tarafından önerilen tabloda, herhangi bir hesaplama gerek bulunmamakta, gerekli örneklem büyüklüğü ile tanımlanmış herhangi bir popülasyon arasındaki ilişki gösterilmektedir. Bilgi sistemlerinin çok çeşitli üretim endüstrilerinde etkinliğe katkıda bulunması ve sonuçların geliştirilebilir özelliğinin artırılması için örneklem olarak belirlenen firmalar geniş bir sektör yelpazesinden seçilmiştir. Seçilme nedeni; bu firmaların, batı yönetim tarzına göre (örneğin ISO kalite standartlarına uygun olarak faaliyet gösteren) örgütlenip yönetilmesi gerçeği olmuştur.

4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” ve

AMOS programı kullanılarak yapı geçerliliğini test etmek için “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Kurulan model doğrultusunda yol analizi ve sektöre göre farklılığı analiz edilmiştir. YEM’in yapılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılımı sağlaması gerekmektedir (Byrne, 2001). Bu bağlamda çok değişkenli uç değerler Mahalanobis uzaklık değerleri ile incelenmiştir. Sıfıra yakın veya negatif değerli gözlemlerin bulunduğu çok değişkenli ve yüksek hacimli veri setlerinde aykırı değerlerin tespiti için gözlemler arası ilişkiye dayalı Mahalanobis ölçütü önerilmektedir (Johnson & Wichern, 2002). Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerler incelenmiş ve veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır. Aykırı uç değerlerin varlığı Mahalanobis yöntemiyle tespit edilmiş ve bu değerler veri setinden çıkartılarak çoklu normallik kriteri sağlanmıştır. Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda, Türkiye’nin en büyük birinci ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 kuruluşundaki 950 firmada çalışan BT personeli yöneticilerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların çalıştığı firmaların özelliklerine ilişkin ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analiz bulguları, ölçeklere ilişkin ayrı ayrı betimsel istatistikler sunulmuştur. Sonrasında araştırmanın konusunu oluşturan BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1. KATILIMCILARIN ÇALIŞTIĞI FİRMALARIN VE KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Türkiye’nin en büyük 1000 kuruluşundaki 950 firmadan 298 yönetici ankete dönüş yapmıştır. Fakat hatalı ve eksik cevaplandırılan 14 anket değerlendirmeden çıkartılmıştır. Tablo 40’da 284 katılımcının (BT personeli yöneticileri ve/veya BT ile koordineli yöneticiler) çalıştığı firmaların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 41’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 40. Katılımcıların Çalıştığı Firmaların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	N (284)	%	
Firmanın Kurulumu	1 yıldan az bir süre önce	0	0
	1-3 yıl önce	1	0.4
	4-5 yıl önce	5	1.7
	6-10 yıl önce	7	2.5
	10 yıldan daha önce	271	95.4
	TOPLAM	284	100
Firmanın Sermaye Sahipliği	Kamu	5	1.7
	Özel	264	93.0
	Karma	12	4.2
	Yabancı sermayeli yatırım	3	1.1
	TOPLAM	284	100
Firmanın Faaliyet Türü	İmalat	284	100.0
	Hizmet	0	0
	TOPLAM	284	100
Firmanın Çalışan Sayısı	50-249	1	0.4
	250-499	0	0
	500 ve üzeri	283	99.6
	TOPLAM	284	100
Firmasının Faaliyet Gösterdiği NACE Rev.2	Ana metal sanayi	76	26.8
	Gıda ürünlerinin imalatı	118	41.5
	Tekstil ürünlerinin imalatı	57	20.1
	Diğer	33	11.6
	TOPLAM	284	100
Firmanın faaliyet gösterdiği pazar boyutu	Yerel	0	0
	Ulusal	3	1.1
	Bölgesel	0	0
	Uluslararası	281	98.9
	TOPLAM	284	100

Katılımcıların firmalarının kuruluş yılına göre dağılımı incelendiğinde, %0,4'ünün 1-3 yıl önce, %1,7'sinin 4-5 yıl önce, %2,5'inin 6-10 yıl önce ve %95,4'ünün 10 yıldan daha önce olduğu görülmektedir. Katılımcıların firmalarının sermaye sahipliğine göre dağılımı incelendiğinde, %1,8'inin kamu, %93'ünün özel, %4,2'sinin karma ve %1,1'inin yabancı sermayeli yatırım olduğu, firmaların faaliyet türünün %100'ünün imalat olduğu görülmektedir. Firmaların çalışan sayısına göre dağılımları incelendiğinde, %0,4'ünün 50-249, %99,6'sının 500 ve üzeri olduğu görülmektedir. Firmaların sektörlerine göre dağılımı incelendiğinde, %26,8'inin Ana metal sanayi, %41,5'inin Gıda ürünlerinin imalatı, %20,1'inin Tekstil ürünlerinin imalatı ve %11,6'sının ise diğer olduğu görülmektedir. Firmaların faaliyet gösterdiği pazar boyutuna göre dağılımı incelendiğinde, %1,1'inin ulusal, %98,9'unun uluslararası olduğu görülmektedir.

Tablo 41. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Değişkenler	N (284)	%
Yaş	20-29	48	16.9
	30-39	165	58.1
	40-49	60	21.1
	50-59	11	3.9
	60 ve üzeri	0	0
	TOPLAM	284	100
Cinsiyet	Kadın	77	27.1
	Erkek	207	72.9
	TOPLAM	284	100
Eğitim Seviyesi	Lise	9	3.2
	Ön lisans	49	17.3
	Lisans	199	70.1
	Yüksek lisans	27	9.4
	Doktora	0	0
	TOPLAM	284	100
Firmadaki Toplam Çalışma Süresi	1-5	97	34.1
	6-10	124	43.7
	11-15	40	14.1
	16-20	6	2.1
	21 ve üzeri	17	6.0
	TOPLAM	284	100
Firmadaki göreviniz	CEO, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi	5	1,8
	Bölge Yöneticisi	3	1,0
	Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı	37	13
	Bölüm Yöneticisi/Müdür	37	13
	Ürün-Üretim Müdürü/Teknik Müdür	16	5,6
	Kıdemli Mühendis	9	3,2
	Araştırma Geliştirme Uzmanı	22	7,8
	Satış-Pazarlama Müdürü/Uzmanı	44	15,5
	BT Uzmanı/Personeli	21	7,4
	İnsan Kaynakları Uzmanı	27	9,5
	Finans Müdürü/Yöneticisi	10	3,5
	Muhasebe Müdürü/Uzmanı	16	5,6
	Kalite Kontrol Müdürü	9	3,2
	Satın Alma/Tedarik Müdürü	28	9,9
	TOPLAM	284	100

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, %16,9'unun 20-29, %58,1'inin 30-39, %21,1'inin 40-49 ve %3,9'unun ise 50-59 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %27,1'inin kadın, %72,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarının %3,2'sinin lise, %17,3'ünün ön lisans, %70,1'inin lisans ve %9,4'ünün ise yüksek lisans olduğu görülmektedir. Katılımcıların firmadaki çalışma süresine göre dağılımının, %34,1'inin 1-5, %43,7'sinin 6-10, %14,1'inin 11-15, %2,1'inin 16-20 yıl arası ve %6'sının ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların firmadaki görevine göre dağılımı incelendiğinde, %1,7'sinin CEO, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, %1,0'inin bölge yöneticisi, %12,5'inin Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı, %16,6'sının bölüm

yöneticisi/müdür, %5,3'ünün ürün-üretim müdürü/teknik müdür, %3'ünün kıdemli mühendis, %7,5'inin araştırma geliştirme uzmanı, %14,9'unun satış-pazarlama müdürü/uzmanı, %7,1'inin BT uzmanı/personeli, %9,1'inin insan kaynakları uzmanı, %3,4'ünün finans müdürü/yöneticisi, %5,4'ünün muhasebe müdürü/uzmanı, %3'ünün kalite kontrol müdürü, %9,5'inin satın alma/tedarik müdürü olduğu görülmektedir.

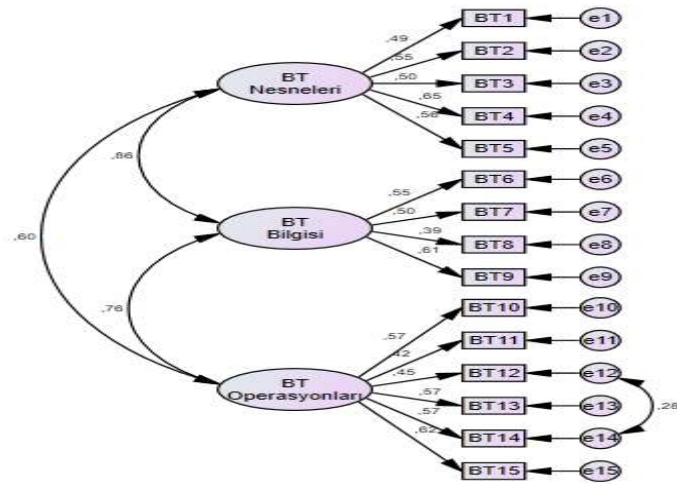
Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştığı firmaların demografik özellikleri ile ilgili değerlendirmesi yapıldığında; firmaların kuruluşu incelendiğinde tamamına yakınının kurumsallaşacak kadar uzun süre önce kurulduğu anlaşılmaktadır. Firma sahipliği incelendiğinde firma sahipliğinin özel sermaye olduğu görülmektedir. Firmanın faaliyet gösterdiği pazar boyutu incelendiğinde uluslararası boyutta olduğu anlaşılmaktadır. Firmaların çalışan sayısı incelendiğinde çalışan sayısının makro büyüklükte olduğu görülmektedir. Firmaların faaliyet türü incelendiğinde tamamının imalat faaliyetinde olduğu anlaşılmaktadır. Firmaların faaliyet gösterdiği NACE Rev.2 grubu incelendiğinde ana metal sanayi, gıda ürünlerinin imalatı ve tekstil ürünlerinin imalatında toplandığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı firmaların demografik özelliklerinin bu çalışmadaki değişkenlerin değerlendirilmesinde yeterli seviyede yetkin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili değerlendirmesi yapıldığında; katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, çok yüksek sayıda çoğunluğun orta yaş ve üstündeki yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların iş yaşam tecrübesi bakımından pozitif bir durum olarak anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde çok büyük sayıda lisans ve lisansüstü katılımcının olduğu görülmektedir. Bu durum imalat sektöründe yönetici olarak faaliyet gösteren katılımcıların firmaların lehinde bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların cinsiyete göre durumu incelendiğinde, erkek yönetici sayısının kadın yönetici sayısından fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların firmadaki toplam çalışma süresi incelendiğinde, araştırmadaki sınıflandırma bazında orta düzeydeki sürede sayılabilecek çalışanların çoğunluğu oluşturduğu, az ve çok düzeydeki sürede sayılabilecek çalışanların katılımcıların diğer grubunu oluşturduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların firmadaki görevine göre dağılımı incelendiğinde, tamamının üst ve orta düzeydeki bir yönetici olduğu görülmektedir.

5.2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZ BULGULARI

Araştırmada kullanılan BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci, firma performansı ölçeklerine ilişkin faktör analizleri ve güvenilirlik

analizleri sonuçları sırasıyla aşağıdaki tablolarda ve şekillerde sunulmuştur. Şekil 34’deki DFA’ya göre, ölçeği oluşturan 15 madde 3 boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için iyi veya kabul edilebilir uyum değerlerinin sağlandığı Tablo 42’de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan uyum iyiliği ölçütlerinin değerlendirilmesinde Dehon vd. (2005), Simon vd. (2010) ve Çerezci (2010)’nin çalışmalarından faydalanılmıştır.

Şekil 34. BT Yetkinliği Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Ölçüm Modeli



Tablo 42. BT Yetkinliği Ölçeğinin Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1.966	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0.929	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	İyi uyum
CFI	0.898	$0,90 \leq CFI \leq 1$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0.901	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0.058	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	Kabul edilebilir uyum
IFI	0.900	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Kabul edilebilir uyum
TLI	0.875	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Kabul edilebilir uyum
SRMR	0,052	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

Değişkenler arası korelasyonlar Tablo 43’de incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30’un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı 0.817 olarak bulunmuş ve çok iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. BT nesneleri, BT bilgisi ve BT operasyonlarının Cronbach Alfa değerlerinin 0.60’tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

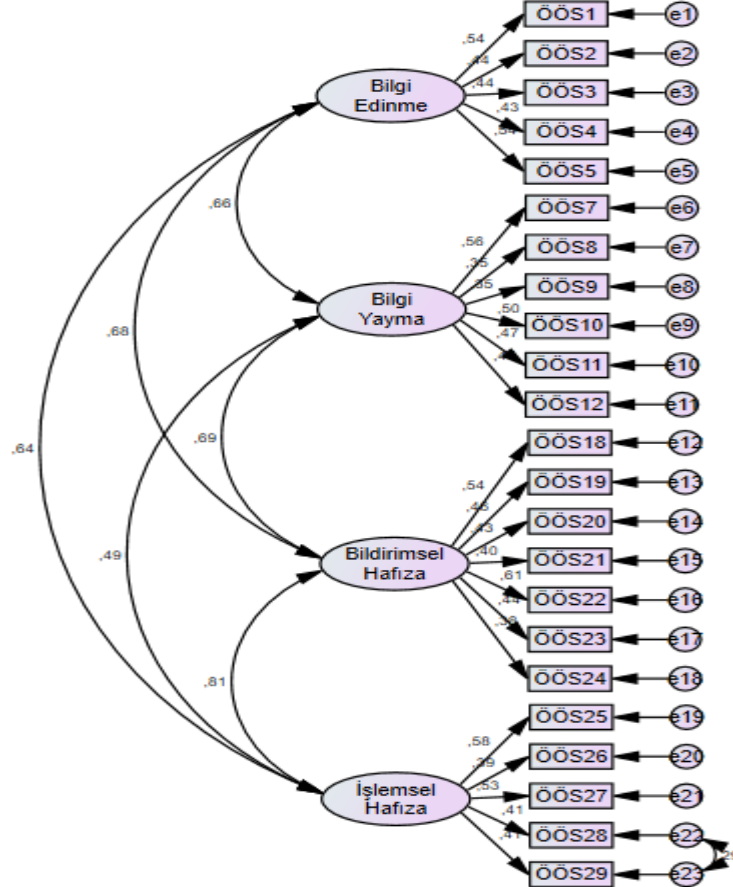
Tablo 43. BT Yetkinliği Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
F1: BT Nesneleri $\alpha=0.688$	BT1	0.492	-	-	-
	BT2	0.554	0.184	6.111	***
	BT3	0.505	0.168	5.791	***
	BT4	0.646	0.191	6.587	***
	BT5	0.560	0.175	6.148	***
F2: BT Bilgisi $\alpha=0.613$	BT6	0.548	-	-	-
	BT7	0.504	0.125	6.231	***
	BT8	0.386	0.115	5.109	***
	BT9	0.609	0.141	7.027	***
F3: BT Operasyonları $\alpha=0.717$	BT10	0.572	-	-	-
	BT11	0.421	0.126	5.464	***
	BT12	0.445	0.131	5.613	***
	BT13	0.568	0.142	6.774	***
	BT14	0.572	0.148	6.768	***
	BT15	0.618	0.136	7.120	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.817$					

*** $p<0.05$

Şekil 35'deki DFA'ya göre, ölçeği oluşturan 29 maddeden 6 madde faktör yükü düşük olduğu için ölçekten çıkarılmış (ÖÖS6, ÖÖS13, ÖÖS14, ÖÖS15, ÖÖS16, ÖÖS17) ve geriye kalan 23 madde 4 boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Şekil 35. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Ölçüm Modeli



Modelde yapılan iyileştirme sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 44’de gösterilmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar Tablo 45’de incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30’un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı 0.810 olarak bulunmuş ve çok iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 44. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeğinin Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1.446	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0.912	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	İyi uyum
CFI	0.886	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0.891	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0.040	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	İyi uyum
IFI	0,890	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Kabul edilebilir uyum
TLI	0,871	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Kabul edilebilir uyum
SRMR	0,054	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

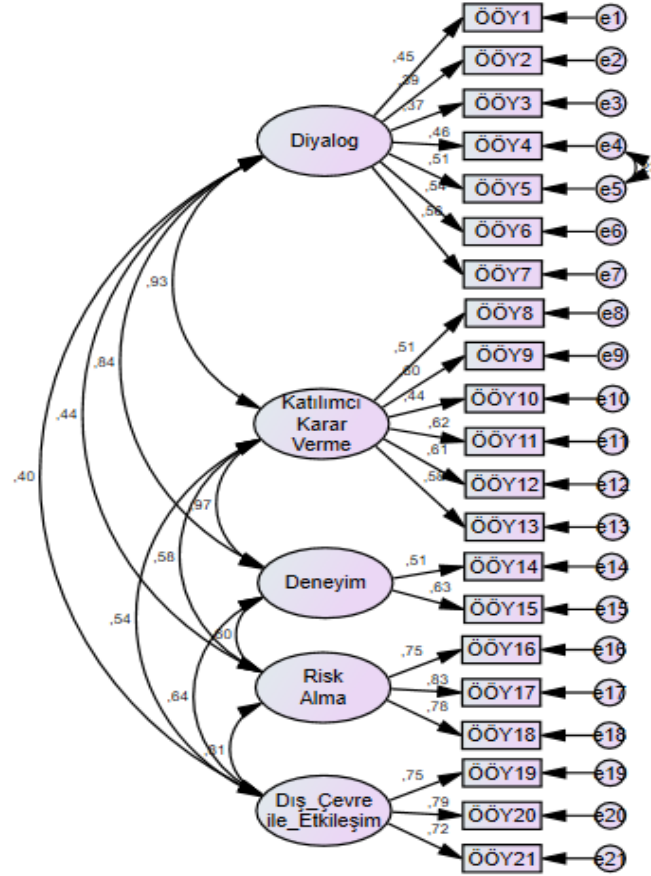
Tablo 45. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Bilgi Edinme $\alpha=0.602$	ÖÖS1	0.541	-	-	-
	ÖÖS2	0.441	0.130	5.217	***
	ÖÖS3	0.439	0.139	5.200	***
	ÖÖS4	0.434	0.139	5.159	***
	ÖÖS5	0.538	0.153	5.911	***
F2: Bilgi Yayma $\alpha=0.608$	ÖÖS7	0.557	-	-	-
	ÖÖS8	0.348	0.148	4.401	***
	ÖÖS9	0.353	0.120	4.451	***
	ÖÖS10	0.497	0.142	5.702	***
	ÖÖS11	0.474	0.140	5.534	***
F3: Bildirimsel Hafıza $\alpha=0.662$	ÖÖS12	0.448	0.158	5.324	***
	ÖÖS18	0.542	-	-	-
	ÖÖS19	0.456	0.135	5.783	***
	ÖÖS20	0.431	0.134	5.549	***
	ÖÖS21	0.403	0.134	5.265	***
	ÖÖS22	0.612	0.157	7.005	***
	ÖÖS23	0.436	0.128	5.588	***
F4: İşlemsel Hafıza $\alpha=0.620$	ÖÖS24	0.385	0.123	5.078	***
	ÖÖS25	0.575	-	-	-
	ÖÖS26	0.392	0.116	4.911	***
	ÖÖS27	0.528	0.130	6.061	***
	ÖÖS28	0.411	0.124	5.051	***
	ÖÖS29	0.411	0.123	5.052	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.810$					

***p<0.05

Şekil 36'daki DFA'ya göre, ölçeği oluşturan 21 madde 5 boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde yapılan iyileştirme sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 46'da gösterilmiştir.

Şekil 36. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Ölçüm Modeli



Tablo 46. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1.509	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0.916	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0.80 \leq GFI \leq 0.90$	İyi uyum
CFI	0.946	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.80 \leq CFI \leq 0.90$	İyi uyum
AGFI	0.891	$0.95 \leq AGFI \leq 1$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0.042	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	İyi uyum
IFI	0.947	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
TLI	0.937	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
SRMR	0,055	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

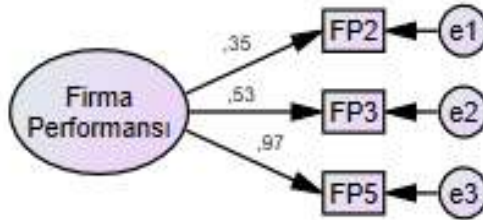
Değişkenler arası korelasyonlar Tablo 47'de incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30'un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı 0.873 olarak bulunmuş ve çok iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 47. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	T Değerleri	P Değerleri
F1: Diyalog $\alpha=0.678$	ÖÖY1	0.449	-	-	-
	ÖÖY2	0.388	0.159	4.792	***
	ÖÖY3	0.368	0.156	4.618	***
	ÖÖY4	0.460	0.167	5.314	***
	ÖÖY5	0.506	0.178	5.616	***
	ÖÖY6	0.539	0.175	5.822	***
	ÖÖY7	0.558	0.215	5.924	***
F2: Katılımcı Karar Verme $\alpha=0.731$	ÖÖY8	0.515	-	-	-
	ÖÖY9	0.602	0.162	7.216	***
	ÖÖY10	0.436	0.143	5.818	***
	ÖÖY11	0.620	0.175	7.338	***
	ÖÖY12	0.607	0.168	7.249	***
	ÖÖY13	0.577	0.158	7.031	***
F3: Deneyim $\alpha=0.514$	ÖÖY14	0.508	-	-	-
	ÖÖY15	0.629	0.182	7.126	***
F4: Risk Alma $\alpha=0.829$	ÖÖY16	0.748	-	-	-
	ÖÖY17	0.826	0.095	13.014	***
	ÖÖY18	0.783	0.096	12.466	***
F5: Dış Çevre ile Etkileşim $\alpha=0.783$	ÖÖY19	0.750	-	-	-
	ÖÖY20	0.791	0.071	12.086	***
	ÖÖY21	0.716	0.058	11.111	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.873$					

***p<0.05

Şekil 37 ve Tablo 48'deki değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30'un üzerinde, tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin 5 maddeli geneli için toplam güvenirlilik katsayısı 0,596 olarak tespit edilmiştir. Fakat faktör yükü düşük olan 2 madde ölçekten çıkarıldığında (FP1, FP4) ölçeğin geneli için toplam güvenirlilik katsayısının 0,614 değerine yükseldiği görülmüştür.

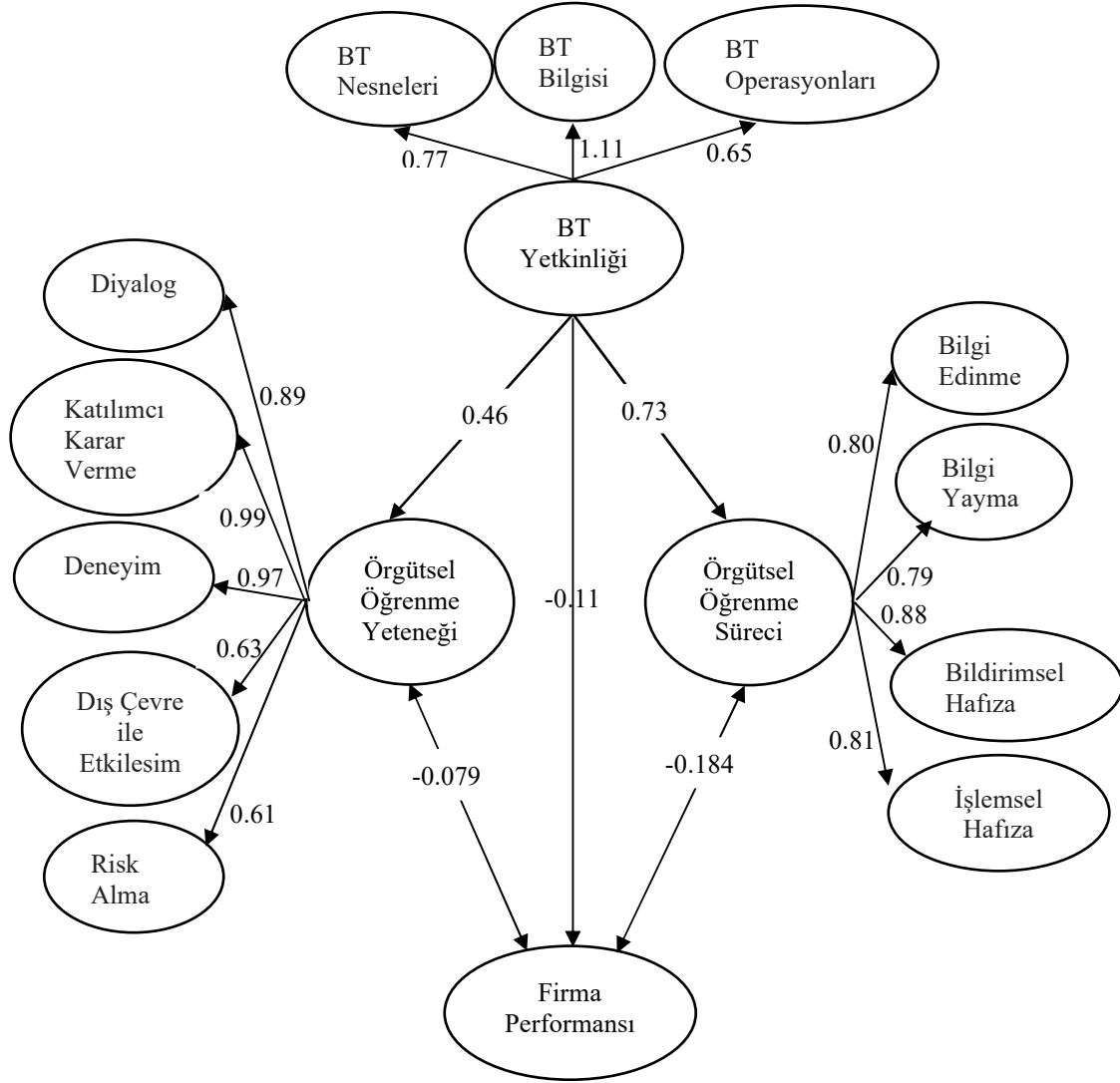
Şekil 37. Firma Performansı Ölçeğinin Tek Faktörlü DFA Ölçüm Modeli**Tablo 48.** Firma Performansı Ölçeğinin Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değeri	PDeğeri
FP: Firma Performansı	FP2	0.347	-	-	-
	FP3	0.534	0.310	5.214	***
	FP5	0.974	0.845	3.308	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.614$					

***p<0.05

Araştırma modelindeki BT yetkinliği, firma performansı örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkilerin bütüncül analiz sonuçları Şekil 38’de gösterilmiştir.

Şekil 38. Araştırma Modelindeki Bütüncül Analiz Sonuçları



5.3. BT YETKİNLİĞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan BT Yetkinliği değişkeni ile ilgili Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki tüm firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusundaki her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan katılımcıların BT yetkinliği ölçeğinin BT nesneleri alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 49’da gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır.

Tablo 49. BT Yetkinliği Ölçeği-BT Nesneleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
	\bar{X}	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
1. Firmamızda resmi bir Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) departmanı vardır.	4,44	0,55	f	0	1	10	155	118	4,37	0,57
			%	0	0,4	3,5	54,6	41,5		
2. Firmamız, temel görevleri bilişim teknolojimizin yönetimi olan bir yönetici çalıştırır.			f	1	0	6	156	121	4,39	0,57
			%	0,4	0	2,1	54,9	42,6		
3. Her yıl yeni bilgi teknolojisi donanımı ve yazılımı için önemli bir miktarda fon ayırırız.			f	0	1	3	135	145	4,49	0,54
			%	0	0,4	1,1	47,5	51,1		
4. Firmamız ihtiyaç ortaya çıktığında müşterisi isteğine göre değiştirilen özel yazılım uygulamaları oluşturur.			f	0	1	4	141	138	4,47	0,55
			%	0	0,4	1,4	49,6	48,6		
5. Firmamızın üyeleri bir bilgisayar ağı ile bağlantılıdır.			f	0	1	3	140	140	4,48	0,54
			%	0	0,4	1,1	49,3	49,3		

Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Fikrim yok (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5), \bar{X} : Aritmetik Ortalama s.s.: Standart Sapma

Tablo 49'a göre Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerinin, BT yetkinliği ölçeğinin BT nesneleri alt boyutunda (=4,44) yer alan "Firmamızda resmi bir Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) departmanı vardır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %3,5'i "fikrim yok", %54,6'sı "katılıyorum", %41,5'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,37) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT nesneleri alt boyutu kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerinin, BT yetkinliği ölçeğinin BT nesneleri alt boyutunda yer alan "Firmamız, temel görevleri bilişim teknolojimizin yönetimi olan bir yönetici çalıştırır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "kesinlikle katılmıyorum", %2,1'i "fikrim yok", %54,9'u "katılıyorum", %42,6'sı "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,39) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT nesneleri alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerinin, BT yetkinliği ölçeğinin BT nesneleri alt boyutunda yer alan "Her yıl yeni bilgi teknolojisi donanımı ve yazılımı için önemli bir miktarda fon ayırırız." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %1,1'i "fikrim yok", %47,5'i "katılıyorum", %51,1'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri

anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,49) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT nesnelere alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerinin, BT yetkinliği ölçeğinin BT nesnelere alt boyutunda yer alan “Firmamız ihtiyaç ortaya çıktığında müşteri isteğine göre değiştirilen özel yazılım uygulamaları oluşturur.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %1,4'ü “fikrim yok”, %49,6'sı “katılıyorum”, %48,6'sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,47) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT nesnelere alt ölçeği kapsamında, bu alt boyuttaki ortalamanın üstünde değere sahip bir madde olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerinin, BT yetkinliği ölçeğinin BT nesnelere alt boyutunda yer alan “Firmamızın üyeleri bir bilgisayar ağı ile bağlantılıdır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %1,1'i “fikrim yok”, %49,3'ü “katılıyorum”, %49,3'ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,48) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT nesnelere alt ölçeği kapsamında, bu alt boyuttaki ortalamanın üstünde değere sahip bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 50'de araştırmaya katılan katılımcıların BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri sunulmuştur. Tablo 50'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt boyutunda (=4,48) yer alan “Teknik destek personelimiz bilgisayar tabanlı sistemler konusunda tam bilgilidir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %6'sı “fikrim yok”, %48,6'sı “katılıyorum”, %45,1'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,38) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt boyutu kapsamında, en olumsuz madde olduğu görülmektedir.

Tablo 50'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt boyutunda yer alan “Firmamız yüksek derecede bilgisayar tabanlı teknik uzmanlığa sahiptir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların;

%0,4'ü “katılmıyorum”, %45,4'ü “katılıyorum”, %54,2'si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,54) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 50. BT Yetkinliği Ölçeği-BT Bilgisi Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
6. Teknik destek personelimiz bilgisayar tabanlı sistemler konusunda tam bilgilidir.	4,48	0,55	f	0	1	17	138	128	4,38	0,62
			%	0	0,4	6,0	48,6	45,1		
7. Firmamız yüksek derecede bilgisayar tabanlı teknik uzmanlığa sahiptir.			f	0	1	0	129	154	4,54	0,52
			%	0	0,4	0	45,4	54,2		
8. Yeni bilgisayar tabanlı yenilikler hakkında çok bilgiliyiz.			f	0	0	2	133	149	4,52	0,52
			%	0	0	0,7	46,8	52,5		
9. Müşterilerimizle bilgisayar tabanlı iletişim bağlantılarını geliştirmek ve sürdürmek için yeterli bilgiye sahiptir.			f	0	1	4	133	146	4,49	0,55
			%	0	0,4	1,4	46,8	51,4		

Tablo 50'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt boyutunda yer alan “Yeni bilgisayar tabanlı yenilikler hakkında çok bilgiliyiz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7'si “fikrim yok”, %46,8'i “katılıyorum”, %52,5'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,52) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt ölçeği kapsamında, bu alt boyuttaki ortalamanın üstünde değere sahip bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 50'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt boyutunda yer alan “Müşterilerimizle bilgisayar tabanlı iletişim bağlantılarını geliştirmek ve sürdürmek için yeterli bilgiye sahiptir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7'si “fikrim yok”, %46,8'i “katılıyorum”, %52,5'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,49) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT bilgisi alt ölçeği kapsamında, bu alt boyuttaki ortalamanın üstünde değere sahip bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 51'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt boyutunda yer alan “Dışarıdaki veri tabanlarından pazar bilgisine erişmek için bilgisayar tabanlı sistemleri rutin olarak kullanırız.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %1,1'i fikrim

yok, %42,6'sı “katılıyorum”, %56,0'ı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,54) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir. Tablo 51’de araştırmaya katılan katılımcıların BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri sunulmuştur.

Tablo 51. BT Yetkinliği Ölçeği-BT Operasyonları Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.	4,50	0,56	f	0	0	12	124	148	4,48	0,58
10. Firmamız, müşterilerimiz hakkındaki piyasa bilgilerini bilgisayar tabanlı sistemler yolu ile toplama ve analiz etme konusunda yeteneklidir.			%	0	0	4,2	43,7	52,1		
11. Dışarıdaki veri tabanlarından pazar bilgisine erişmek için bilgisayar tabanlı sistemleri rutin olarak kullanırsınız.			f	0	1	3	121	159	4,54	0,54
			%	0	0,4	1,1	42,6	56,0		
12. Çevrimiçi kaynaklardan müşteri bilgilerini toplamak için prosedürler belirledik.			f	0	0	7	134	143	4,48	0,55
			%	0	0	2,5	47,2	50,4		
13. Müşteri ve pazar bilgilerini analiz etmek için bilgisayar tabanlı sistemler kullanırsınız.			f	0	0	9	125	150	4,50	0,56
			%	0	0	3,2	44,0	52,8		
14. Müşteri bilgilerini yönetme konusunda karar destek sistemlerini sıkça kullanırsınız.			f	0	1	9	130	144	4,47	0,58
			%	0	0,4	3,2	45,8	50,7		
15. Müşterilerimiz hakkında bilgi edinmek, işlemek ve depolamak için bilgisayar tabanlı sistemlere güvenirsiniz.			f	0	0	3	128	153	4,53	0,52
			%	0	0	1,1	45,1	53,9		

Tablo 51’e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt boyutunda yer alan “Müşterilerimiz hakkında bilgi edinmek, işlemek ve depolamak için bilgisayar tabanlı sistemlere güvenirsiniz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,1’i fikrim yok, %45,1’i “katılıyorum”, %53,9’u “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,53) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt ölçeği kapsamında, bu alt boyuttaki ortalamanın üstünde değere sahip bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 51’e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt boyutunda yer alan “Müşteri ve pazar bilgilerini analiz etmek için bilgisayar tabanlı sistemler kullanırsınız.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,2’si fikrim yok, %44,0’ı “katılıyorum”, %52,8’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,50) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT

yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalaması değerinde bir madde olduğu görölmektedir.

Tablo 51'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt boyutunda yer alan "Müşteri bilgilerini yönetme konusunda karar destek sistemlerini sıkça kullanırız." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %3,2'si fikrim yok, %45,8'i "katılıyorum", %50,8'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,47) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt ölçeği kapsamında, en olumsuz madde olduğu görölmektedir.

Tablo 51'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt boyutunda yer alan "Firmamız, müşterilerimiz hakkındaki piyasa bilgilerini bilgisayar tabanlı sistemler yolu ile toplama ve analiz etme konusunda yeteneklidir." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %4,2'si fikrim yok, %43,7'si "katılıyorum", %52,1'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,48) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görölmektedir.

Tablo 51'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt boyutunda yer alan "evrimii kaynaklardan müşteri bilgilerini toplamak için prosedürler belirledik." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %2,5'i fikrim yok, %47,2'si "katılıyorum", %50,4'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,48) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin BT yetkinliği ölçeğinin BT operasyonları alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görölmektedir.

5.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel öğrenme süreci değişkeni ile ilgili Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki tüm firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusundaki her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde,

aritmetik ortalama ve standart sapmaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi edinme” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 52’de gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır.

Tablo 52. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği- Bilgi Edinme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
1. İhtiyaçlarının gelecekte ne olacağını bulmak için müşterilerimizle düzenli olarak görüşüyoruz.	4,38	0,68	f	0	0	24	139	121	4,34	0,63
			%	0	0	8,5	48,9	42,6		
2. Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çok sayıda firma içi araştırma yapıyoruz.			f	0	0	3	130	151	4,52	0,52
			%	0	0	1,1	45,8	53,2		
3. Müşterilerimizi bir pazar bilgisi kaynağı olarak görüyoruz.			f	0	1	6	137	140	4,47	0,56
			%	0	0,4	2,1	48,2	49,3		
4. Müşterilerimize ne istediklerini veya neye ihtiyaç duyduklarını sık sık soruyoruz.			f	0	1	6	117	160	4,54	0,56
			%	0	0,4	2,1	41,2	56,3		
5. Müşterilerimizin hedefleriyle ilgili düzenli olarak bilgi topluyoruz.			f	0	2	5	127	150	4,50	0,57
			%	0	0,7	1,8	44,7	52,8		
6. Endüstri bilgilerini müşterilerimizden genellikle resmi olmayan yollarla (örneğin, öğle yemeğinde, ticaret sözleşmelerinde) topluyoruz.			f	21	27	22	101	113	3,90	1,23
			%	7,4	9,5	7,7	35,6	39,8		

Tablo 52’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi edinme” alt boyutunda yer alan “Müşterilerimize ne istediklerini veya neye ihtiyaç duyduklarını sık sık soruyoruz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4’ü “katılmıyorum”, %2,1’i fikrim yok, %41,2’si “katılıyorum”, %56,3’ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,54) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi edinme alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 52’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi edinme” alt boyutunda yer alan “Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çok sayıda firma içi araştırma yapıyoruz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,1’i fikrim yok, %45,8’i “katılıyorum”, %53,2’si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,52) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi edinme alt ölçeği

kapsamında, bu alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 52'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi edinme” alt boyutunda yer alan “Müşterilerimizin hedefleriyle ilgili düzenli olarak bilgi topluyoruz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7 “katılmıyorum”, %1,8'i fikrim yok, %44,7'si “katılıyorum”, %52,8'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,50) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi edinme alt ölçeği kapsamında, bu alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 52'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi edinme” alt boyutunda yer alan “Müşterilerimizi bir pazar bilgisi kaynağı olarak görüyoruz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %2,1'i fikrim yok, %48,2'si “katılıyorum”, %49,3'ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,47) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi edinme alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 52'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi edinme” alt boyutunda yer alan “İhtiyaçlarının gelecekte ne olacağını bulmak için müşterilerimizle düzenli olarak görüşüyoruz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %8,5'i fikrim yok, %48,9'u “katılıyorum”, %42,6'sı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,34) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi edinme alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 52'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi edinme” alt boyutunda yer alan “Endüstri bilgilerini müşterilerimizden genellikle resmi olmayan yollarla (örneğin, öğle yemeğinde, ticaret sözleşmelerinde) topluyoruz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların;

%7,4'ü “kesinlikle katılmıyorum”, %9,5'i “katılmıyorum”, %7,7'si fikrim yok, %35,6'sı “katılıyorum”, %39,8'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=3,90) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi edinme alt ölçeği kapsamında en olumsuz madde olduğu, standart sapma değerinin (=1,23) diğer maddelerden fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi yayma” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 53'de gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır.

Tablo 53'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi yayma” alt boyutunda yer alan “Firmamızda farklı departmanlardan temsilciler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını tartışmak için düzenli olarak toplanır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %2,5'i fikrim yok, %44,4'ü “katılıyorum”, %52,8'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,50) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi yayma alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 53'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi yayma” alt boyutunda yer alan “Firmamız bünyesinde müşterilerimiz ile ilgili bilgilere en çok ihtiyaç duyanlar kolaylıkla ulaşabilmektedir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “kesinlikle katılmıyorum”, %3,2'si “katılmıyorum”, %1,1'i fikrim yok, %46,5'i “katılıyorum”, %48,9'u “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,40) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi yayma alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalaması değerinde bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 53'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bilgi yayma” alt boyutunda yer alan “Bir departman müşterilerimiz hakkında önemli bilgiler elde ettiğinde diğer departmanlara iletilir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %5,6'sı fikrim yok, %47,9'u “katılıyorum”, %46,1'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,40) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi

yayma alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalaması değerinde bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 53. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği- Bilgi Yayma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
7. Firmamızda müşteri bilgilerinin paylaşılması normdur.	4,40	0,65	f	0	4	20	133	127	4,35	0,67
			%	0	1,4	7,0	46,8	44,7		
8. Firmamız bünyesinde müşterilerimiz ile ilgili bilgilere en çok ihtiyaç duyanlar kolaylıkla ulaşabilmektedir.			f	1	9	3	132	139	4,40	0,70
			%	0,4	3,2	1,1	46,5	48,9		
9. Firmamızda farklı departmanlardan temsilciler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını tartışmak için düzenli olarak toplanır.			f	0	1	7	126	150	4,50	0,57
			%	0	0,4	2,5	44,4	52,8		
10. Firmamız bünyesinde müşteri bilgileri nadiren işlevsel bölümler arasında paylaşılmaktadır.			f	0	3	11	146	124	4,38	0,61
			%	0	1,1	3,9	51,4	43,7		
11. Bir departman müşterilerimiz hakkında önemli bilgiler elde ettiğinde diğer departmanlara iletilir.			f	0	1	16	136	131	4,40	0,61
			%	0	0,4	5,6	47,9	46,1		
12. Müşterilerimizle ilgili bilgiler firmamız bünyesindeki her departmana kolaylıkla ulaşabilir.			f	2	6	7	135	134	4,38	0,71
			%	0,7	2,1	2,5	47,5	47,2		

Tablo 53'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bilgi yayma" alt boyutunda yer alan "Firmamız bünyesinde müşteri bilgileri nadiren işlevsel bölümler arasında paylaşılmaktadır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,1'i "katılmıyorum", %3,9'u fikrim yok, %51,4'ü "katılıyorum", %43,7'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,38) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi yayma alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 53'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bilgi yayma" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizle ilgili bilgiler firmamız bünyesindeki her departmana kolaylıkla ulaşabilir." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7'si "kesinlikle katılmıyorum" %2,1'i "katılmıyorum", %2,5'i fikrim yok, %47,5'i "katılıyorum", %47,2'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik

ortalama değeri (=4,38) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi yayma alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 53'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bilgi yayma" alt boyutunda yer alan "Firmamızda müşteri bilgilerinin paylaşılması normdur." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,4'ü "katılmıyorum", %7'si fikrim yok, %46,8'i "katılıyorum", %44,7'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,35) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bilgi yayma alt ölçeği kapsamında, en olumsuz madde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "paylaşılan yorum" alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 54'de gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır. Tablo 54'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "paylaşılan yorum" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimiz hakkında yeni bilgilerle karşılaştıklarında, yöneticilerimiz genellikle bilgilerin firmamızı nasıl etkileyeceği konusunda hemfikirdir." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "kesinlikle katılmıyorum", %1,4'ü fikrim yok, %45,1'i "katılıyorum", %53,2'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,51) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin paylaşılan yorum alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 54'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "paylaşılan yorum" alt boyutunda yer alan "Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimize en iyi nasıl hizmet verebilecekleri konusunda hemfikirdirler." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,5'i fikrim yok, %46,8'i "katılıyorum", %49,6'sı "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,46) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin paylaşılan yorum alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir. Tablo 54'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "paylaşılan yorum" alt boyutunda yer alan "Firmamızın yöneticileri, müşterilerimizin ihtiyaçlarını yorumlama konusunda aynı tarafta olma

eğilimindedir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7’si fikrim yok, %53,5’i “katılıyorum”, %45,8’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,45) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin paylaşılan yorum alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir. Tablo 54’e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “paylaşılan yorum” alt boyutunda yer alan “Firmamızda, müşterilerimizi en iyi şekilde nasıl memnun edeceğimize dair görüşlerde genellikle çelişkiler yaşanmaktadır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %24,6’sı “kesinlikle katılmıyorum”, %7,7’si “katılmıyorum”, %1,8’i fikrim yok, %28,5’i “katılıyorum”, %37,3’ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=3,46) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin paylaşılan yorum alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu ve standart sapma değerinin (=1,62) diğer maddelerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 54. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği- Paylaşılan Yorum Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
	\bar{X}	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.	4,05	0,97	f	69	24	25	67	99	3,36	1,60
13. Müşterilerimizin ne istediğine ilişkin olarak firmamızın yöneticileri arasında sık sık anlaşmazlık vardır.			%	24,3	8,5	8,8	23,6	34,9		
14. Firmamızda, müşterilerimizi en iyi şekilde nasıl memnun edeceğimize dair görüşlerde genellikle çelişkiler yaşanmaktadır.			f	70	22	5	81	106	3,46	1,62
			%	24,6	7,7	1,8	28,5	37,3		
15. Müşterilerimiz hakkında yeni bilgilerle karşılaştıklarında, yöneticilerimiz genellikle bilgilerin firmamızı nasıl etkileyeceği konusunda hemfikirdir.			f	1	0	4	128	151	4,51	0,57
			%	0,4	0	1,4	45,1	53,2		
16. Firmamızın yöneticileri, müşterilerimizin ihtiyaçlarını yorumlama konusunda aynı tarafta olma eğilimindedir.			f	0	0	2	152	130	4,45	0,51
			%	0	0	0,7	53,5	45,8		
17. Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimize en iyi nasıl hizmet verebilecekleri konusunda hemfikirdirler.			f	0	0	10	133	141	4,46	0,57
			%	0	0	3,5	46,8	49,6		

Tablo 54’e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “paylaşılan yorum” alt boyutunda yer alan “Müşterilerimizin ne istediğine ilişkin olarak firmamızın yöneticileri arasında sık sık anlaşmazlık vardır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %24,3’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %8,5’i “katılmıyorum”, %8,8’i fikrim yok, %23,6’sı “katılıyorum”,

%34,9'u "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=3,36) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin paylaşılan yorum alt ölçeği kapsamında, en olumsuz madde olduğu ve standart sapma değerinin (=1,60) yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bildirimsel hafıza" alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 55'de gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 55'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bildirimsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizin satış hedefleri hakkında çok şey biliyoruz." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %1,4'ü fikrim yok, %40,8'i "katılıyorum", %57,4'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,55) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bildirimsel hafıza alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 55. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği- Bildirimsel Hafıza Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.	4,50	0,57	f	0	0	18	121	145	4,45	0,61
18. Müşterilerimizin genel iş hedefleriyle ilgili bilgileri saklarız.			%	0	0	6,3	42,6	51,1		
19. Müşterilerimizin hangi pazarlarda rekabet ettiği ile ilgili bilgileri saklarız.			f	0	0	10	129	145	4,48	0,57
			%	0	0	3,5	45,4	51,1		
20. Müşterilerimizin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibiyiz.			f	0	1	8	126	149	4,49	0,57
			%	0	0,4	2,8	44,4	52,5		
21. Müşterilerimizin rekabetçi pozisyonları bizim tarafımızdan bilinmemektedir.			f	0	2	6	126	150	4,49	0,58
			%	0	0,7	2,1	44,4	52,8		
22. Müşterilerimizin Ar-Ge çalışmaları ile ilgili bilgilere sahibiz.			f	0	1	12	109	162	4,52	0,60
			%	0	0,4	4,2	38,4	57,0		
23. Müşterilerimizin satış hedefleri hakkında çok şey biliyoruz.			f	0	1	4	116	163	4,55	0,55
			%	0	0,4	1,4	40,8	57,4		
24. Müşterilerimizin geçen yıl hangi pazarlama stratejilerini kullandığını biliyoruz.			f	0	0	6	124	154	4,52	0,54
			%	0	0	2,1	43,7	54,2		

Tablo 55'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bildirimsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizin Ar-Ge çalışmaları ile ilgili bilgilere sahibiz." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %1,4'ü fikrim yok, %40,8'i "katılıyorum", %57,4'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,52) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin

örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bildirimsel hafıza alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 55'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bildirimsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizin geçen yıl hangi pazarlama stratejilerini kullandığını biliyoruz." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %2,1'i fikrim yok, %43,7'si "katılıyorum", %54,2'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,52) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bildirimsel hafıza alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 55'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bildirimsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibiyiz." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %2,8'i fikrim yok, %44,4'ü "katılıyorum", %52,5'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,49) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bildirimsel hafıza alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın hemen altında olduğu görülmektedir.

Tablo 55'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bildirimsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizin rekabetçi pozisyonları bizim tarafımızdan bilinmektedir." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7'si "katılmıyorum", %2,1'i fikrim yok, %44,4'ü "katılıyorum", %52,8'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,49) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bildirimsel hafıza alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın hemen altında olduğu görülmektedir.

Tablo 55'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "bildirimsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizin hangi pazarlarda rekabet ettiği ile ilgili bilgileri saklarız." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,5'i fikrim yok, %45,4'ü "katılıyorum", %51,1'i

“kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,48) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bildirimsel hafıza alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 55’e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “bildirimsel hafıza” alt boyutunda yer alan “Müşterilerimizin genel iş hedefleriyle ilgili bilgileri saklarız.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %6,3’ü fikrim yok, %42,6’sı “katılıyorum”, %51,1’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,45) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin bildirimsel hafıza alt ölçeği kapsamında, en olumsuz madde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “işlemsel hafıza” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 56’da gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır. Tablo 56’ya göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “işlemsel hafıza” alt boyutunda yer alan “Geçmiş deneyimlerimizden "memnun edilmesi zor" müşterilerle en iyi nasıl başa çıkılacağını öğrendik.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %2,1’i fikrim yok, %39,1’i “katılıyorum”, %58,8’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,57) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin işlemsel hafıza alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 56’ya göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin “işlemsel hafıza” alt boyutunda yer alan “Tecrübe bize müşterilerimize hangi soruları soracağımızı öğretti.” müşterilerle en iyi nasıl başa çıkılacağını öğrendik.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7’si “katılmıyorum”, %1,1’i fikrim yok, %43,3’ü “katılıyorum”, %54,9’u “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,53) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin işlemsel hafıza alt ölçeği kapsamında, alt boyut ortalamasının üstünde değerlendirilen bir madde olduğu görülmektedir.

Tablo 56'ya göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "işlemsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşteri şikayetleri ile etkin bir şekilde başa çıkmak için standart bir prosedürümüz vardır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %2,5'i fikrim yok, %46,5'i "katılıyorum", %50,7'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,48) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin işlemsel hafıza alt ölçeği kapsamında, ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 56. Örgütsel Öğrenme Süreci Ölçeği- İşlemsel Hafıza Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.	4,50	0,57	f	0	1	21	117	145	4,43	0,65
25. Müşterilerimizden gelen rutin satın alma siparişlerini ele almak için belirli bir prosedürümüz var.			%	0	0,4	7,4	41,2	51,1		
26. Geçmiş deneyimlerimizden "memnun edilmesi zor" müşterilerle en iyi nasıl başa çıkılacağını öğrendik.			f	0	0	6	111	167	4,57	0,54
27. Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemek için takip ettiğimiz standart prosedürlerimiz mevcuttur.			%	0	0	2,1	39,1	58,8		
28. Müşteri şikayetleri ile etkin bir şekilde başa çıkmak için standart bir prosedürümüz vardır.			f	0	1	5	138	140	4,47	0,55
29. Tecrübe bize müşterilerimize hangi soruları soracağımızı öğretti.			%	0	0,4	1,8	48,6	49,3		
			f	0	1	7	132	144	4,48	0,57
			%	0	0,4	2,5	46,5	50,7		
			f	0	2	3	123	156	4,53	0,56
			%	0	0,7	1,1	43,3	54,9		

Tablo 56'ya göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "işlemsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemek için takip ettiğimiz standart prosedürlerimiz mevcuttur." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %1,8'i fikrim yok, %48,6'sı "katılıyorum", %49,3'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,47) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin işlemsel hafıza alt ölçeği kapsamında, ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 56'ya göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin "işlemsel hafıza" alt boyutunda yer alan "Müşterilerimizden gelen rutin satın alma siparişlerini ele almak için belirli bir prosedürümüz var." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum", %7,4'ü fikrim yok, %41,2'si "katılıyorum", %51,1'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,43) ise katılımcıların

bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme süreci ölçeğinin işlemsel hafıza alt ölçeği kapsamında, en olumsuz madde olduğu görülmektedir.

5.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel öğrenme yeteneği değişkeni ile ilgili Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki tüm firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusundaki her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 57’de gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır.

Tablo 57’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutunda yer alan “Çalışanlar etkileşimli bir şekilde birlikte çalışarak ortak bir düşünme biçimi geliştirirler.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4’ü “kesinlikle katılmıyorum”, %0,7’si “katılmıyorum”, %1,4’ü fikrim yok, %50,7’si “katılıyorum”, %46,8’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,43) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin diyalog alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen iki maddeden biri olduğu görülmektedir.

Tablo 57’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutunda yer alan “Çalışanlar iletişim kurmaya teşvik edilir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %4,9’u fikrim yok, %46,8’i “katılıyorum”, %48,2’si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,43) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin diyalog alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen iki maddeden diğeri olduğu görülmektedir.

Tablo 57’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutunda yer alan “İşletmeyi oluşturan tüm bölümler birbiriyle bağlantılıdır ve koordineli bir şekilde birlikte çalışırlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7’si “katılmıyorum”, %3,5’i fikrim yok, %48,9’u “katılıyorum”, %46,8’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri

anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,42) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin diyalog alt ölçeği kapsamında, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 57. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği- Diyalog Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.	4,38	0,62	f	0	0	43	142	99	4,20	0,68
1. İşletmemiz, sektördeki diğer işletmelerin ne yaptığını takip ederek, faydalı ve ilginç olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri benimser.			%	0	0	15,1	50,0	34,9		
2. Çalışanlar etkileşimli bir şekilde birlikte çalışarak ortak bir düşünme biçimi geliştirirler.			f	1	2	4	144	133	4,43	0,60
			%	0,4	0,7	1,4	50,7	46,8		
3. İşletmeyi oluşturan tüm bölümler birbiriyle bağlantılıdır ve koordineli bir şekilde birlikte çalışırlar.			f	0	2	10	139	133	4,42	0,60
			%	0	0,7	3,5	48,9	46,8		
4. Çalışanlar iletişim kurmaya teşvik edilir.			f	0	0	14	133	137	4,43	0,59
			%	0	0	4,9	46,8	48,2		
5. Çalışma grubumda özgür ve açık bir iletişim vardır.			f	0	2	12	144	126	4,39	0,60
			%	0	0,7	4,2	50,7	44,4		
6. Yöneticiler iletişimi kolaylaştırır.			f	0	0	13	141	130	4,41	0,58
			%	0	0	4,6	49,6	45,8		
7. İşletmede departmanlar arası çaprazlama ekip çalışması yaygın bir uygulamadır.			f	0	5	20	117	142	4,40	0,70
			%	0	1,8	7,0	41,2	50,0		

Tablo 57'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutunda yer alan “Yöneticiler iletişimi kolaylaştırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %4,6’sı fikrim yok, %49,6’sı “katılıyorum”, %45,8’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,41) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin diyalog alt ölçeği kapsamında, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 57'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutunda yer alan “İşletmede departmanlar arası çaprazlama ekip çalışması yaygın bir uygulamadır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,8’i “katılmıyorum”, %7’si fikrim yok, %41,2’si “katılıyorum”, %50’si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,40) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin diyalog alt ölçeği kapsamında, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 57'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutunda yer alan “Çalışma grubumda özgür ve açık bir iletişim vardır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7'si “katılmıyorum”, %4,2'si fikrim yok, %50,7'si “katılıyorum”, %44,4'ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,39) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin diyalog alt ölçeği kapsamında, ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 57'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “diyalog” alt boyutunda yer alan “İşletmemiz, sektördeki diğer işletmelerin ne yaptığını takip ederek, faydalı ve ilginç olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri benimser.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %15,1'i fikrim yok, %50'si “katılıyorum”, %34,9'u “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,20) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin diyalog alt ölçeği kapsamında, ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “katılımcı karar verme” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 58'de gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Tablo 58'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “katılımcı karar verme” alt boyutunda yer alan “Tecrübeme göre, işletmede yeni olan insanlar işlerin nasıl yapıldığını sorgulamaya teşvik edilir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü “katılmıyorum”, %4,6'sı fikrim yok, %47,5'i “katılıyorum”, %47,5'i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,42) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin katılımcı karar verme alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen maddelerden biri olduğu görülmektedir. Tablo 58'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “katılımcı karar verme” alt boyutunda yer alan “İşe yarayan yenilikçi fikirler genellikle yönetim tarafından ödüllendirilir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %5,6'sı fikrim yok, %46,5'i “katılıyorum”, %47,9'u “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,42) ise katılımcıların

bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin katılımcı karar verme alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen maddelerden biri olduğu görülmektedir.

Tablo 58. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği- Katılımcı Karar Verme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
8. Tecrübeme göre, işletmede yeni olan insanlar işlerin nasıl yapıldığını sorgulamaya teşvik edilir.	4,42	0,61	f	0	1	13	135	135	4,42	0,60
			%	0	0,4	4,6	47,5	47,5		
9. İşe yarayan yenilikçi fikirler genellikle yönetim tarafından ödüllendirilir.			f	0	0	16	132	136	4,42	0,60
			%	0	0	5,6	46,5	47,9		
10. Hedefe ulaşma konusunda işlevsel anlamda kendimizi değerlendirme fırsatlarına sahibiz.			f	0	1	11	139	133	4,42	0,59
			%	0	0,4	3,9	48,9	46,8		
11. Bu organizasyondaki yöneticiler, çalışanları önemli kararlara sıklıkla dahil eder.			f	0	1	20	122	141	4,42	0,64
			%	0	0,4	7,0	43,0	49,6		
12. Politikalar, çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenir.			f	0	1	17	134	132	4,40	0,62
			%	0	0,4	6,0	47,2	46,5		
13. Çalışanlar işletmenin temel kararlarına dahil olduklarını hissederler.			f	0	1	14	151	118	4,36	0,59
			%	0	0,4	4,9	53,2	41,5		

Tablo 58'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "katılımcı karar verme" alt boyutunda yer alan "Hedefe ulaşma konusunda işlevsel anlamda kendimizi değerlendirme fırsatlarına sahibiz." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum" %3,9'u fikrim yok, %48,9'u "katılıyorum", %46,8'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,42) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin katılımcı karar verme alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen maddelerden biri olduğu görülmektedir. Tablo 58'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "katılımcı karar verme" alt boyutunda yer alan "Bu organizasyondaki yöneticiler, çalışanları önemli kararlara sıklıkla dahil eder." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum" %7'si fikrim yok, %43'ü "katılıyorum", %49,6'sı "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,42) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin katılımcı karar verme alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen maddelerden biri olduğu görülmektedir. Tablo 58'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "katılımcı karar verme" alt boyutunda yer alan "Politikalar, çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenir." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "katılmıyorum" %6'sı fikrim yok, %47,2'si

“katılıyorum”, %46,5’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,40) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin katılımcı karar verme alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olmasa da diğerlerine kıyasla ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Tablo 58’e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “katılımcı karar verme” alt boyutunda yer alan “Çalışanlar işletmenin temel kararlarına dahil olduklarını hissederler.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4’ü “katılmıyorum” %4,9’u fikrim yok, %53,2’si “katılıyorum”, %41,5’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,36) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin katılımcı karar verme alt ölçeği kapsamında, en olumsuz madde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “deneyim” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 59’da gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır.

Tablo 59. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği- Deneyim Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
14. İşletmedeki çalışanlar yeni fikirler sunarken destek ve teşvik alıyorlar.	4,41	0,59	f	0	0	11	145	128	4,41	0,57
			%	0	0	3,9	51,1	45,1		
15. İnisiyatif genellikle olumlu bir yanıt alır, böylece çalışanlar yeni fikirler üretmeye teşvik edilir.	4,40	0,60	f	0	0	16	139	129	4,40	0,60
			%	0	0	5,6	48,9	45,4		

Tablo 59’a göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “deneyim” alt boyutunda yer alan “İşletmedeki çalışanlar yeni fikirler sunarken destek ve teşvik alıyorlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,9’sı fikrim yok, %51,1’i “katılıyorum”, %45,1’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,41) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin deneyim alt ölçeği kapsamında, olumlu değerlendirilen maddelerden biri olduğu görülmektedir.

Tablo 59’a göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “deneyim” alt boyutunda yer alan “İnisiyatif genellikle olumlu bir yanıt alır, böylece çalışanlar yeni fikirler üretmeye teşvik edilir.” ifadesine

verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %5,6'sı fikrim yok, %48,9'u "katılıyorum", %45,4'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,40) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin deneyim alt ölçeği kapsamında, olumlu değerlendirilen maddelerden biri olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "risk alma" alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 60'da gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır. Tablo 60'a göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "risk alma" alt boyutunda yer alan "Çalışanların, başarısızlıklarından ve hatalarından öğrenmesi için risk almaya teşvik edilir." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4'ü "kesinlikle katılmıyorum", %3,2'si "katılmıyorum", %7'si fikrim yok, %44,7'si "katılıyorum", %44,7'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,30) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin risk alma alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 60'a göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "risk alma" alt boyutunda yer alan "Çalışanlar kendi işlerini daha iyi gerçekleştirmek için riskli kararlar alacaktır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,4'ü "kesinlikle katılmıyorum", %4,6'sı "katılmıyorum", %6,7'si fikrim yok, %42,6'sı "katılıyorum", %44,7'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,25) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin risk alma alt ölçeği kapsamında, ortalamanın hemen altında olduğu görülmektedir.

Tablo 60'a göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "risk alma" alt boyutunda yer alan "İşletmedeki çalışanlar işleriyle ilgili bilinmeyen alanlarda genellikle risk alırlar." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7'si "kesinlikle katılmıyorum", %5,3'ü "katılmıyorum", %7,4'ü fikrim yok, %42,3'ü "katılıyorum", %44,4'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,24) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme

yeteneği ölçeğinin risk alma alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 60. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği- Risk Alma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
16. Çalışanların, başarısızlıklarından ve hatalarından öğrenmesi için risk almaya teşvik edilir.	4,26	0,84	f	1	9	20	127	127	4,30	0,77
			%	0,4	3,2	7,0	44,7	44,7		
17. İşletmedeki çalışanlar işleriyle ilgili bilinmeyen alanlarda genellikle risk alırlar.			f	2	15	21	120	126	4,24	0,86
			%	0,7	5,3	7,4	42,3	44,4		
18. Çalışanlar kendi işlerini daha iyi gerçekleştirmek için riskli kararlar alacaktır.			f	4	13	19	121	127	4,25	0,88
			%	1,4	4,6	6,7	42,6	44,7		

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “dış çevre ile etkileşim” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 61’de gösterilmiş ve devamında yorumlanmıştır. Tablo 61’e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin “dış çevre ile etkileşim” alt boyutunda yer alan “İşletmedeki çalışanlar çevresi ile etkileşime girmeye teşvik edilir; rakipler, müşteriler, teknolojik enstitüler, üniversiteler, tedarikçiler vb.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,8’i “kesinlikle katılmıyorum”, %1,8’i “katılmıyorum”, %4,6’sı fikrim yok, %48,2’si “katılıyorum”, %43,7’si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,30) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin dış çevre ile etkileşim alt ölçeği kapsamında, en olumlu değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

Tablo 61. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği- Dış Çevre ile Etkileşim Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel		Katılım Düzeyi					X̄	s.s.	
	X̄	s.s.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.										
19. İşletme dışında olup bitenler hakkında bilgiyi; toplamak, geri getirmek ve raporlamak, tüm personelin işinin bir parçasıdır.	4,17	0,97	f	20	19	11	114	120	4,04	1,17
			%	7,0	6,7	3,9	40,1	42,3		
20. İşletme dışından bilgi almak, derlemek ve paylaşmak için sistem ve prosedürler mevcuttur.			f	12	9	11	141	111	4,16	0,96
			%	4,2	3,2	3,9	49,6	39,1		
21. İşletmedeki çalışanlar çevresi ile etkileşime girmeye teşvik edilir; rakipler, müşteriler, teknolojik enstitüler, üniversiteler, tedarikçiler vb.			f	5	5	13	137	124	4,30	0,79
			%	1,8	1,8	4,6	48,2	43,7		

Tablo 61'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "dış çevre ile etkileşim" alt boyutunda yer alan "İşletme dışından bilgi almak, derlemek ve paylaşmak için sistem ve prosedürler mevcuttur." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %4,2'si "kesinlikle katılmıyorum", %3,2'si "katılmıyorum", %3,9'u fikrim yok, %49,6'sı "katılıyorum", %39,1'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,16) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin dış çevre ile etkileşim alt ölçeği kapsamında, ortalamanın hemen altında olduğu görülmektedir.

Tablo 61'e göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin "dış çevre ile etkileşim" alt boyutunda yer alan "İşletme dışında olup bitenler hakkında bilgiyi; toplamak, geri getirmek ve raporlamak, tüm personelin işinin bir parçasıdır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %7'si "kesinlikle katılmıyorum", %6,7'si "katılmıyorum", %3,9'u fikrim yok, %40,1'i "katılıyorum", %42,3'ü "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,04) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin dış çevre ile etkileşim alt ölçeği kapsamında, en olumsuz değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

5.6. FİRMA PERFORMANSI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan firma performansı değişkeni ile ilgili Türkiye'nin en büyük birinci ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 kuruluşundaki tüm firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin görüşleri doğrultusundaki her bir maddeye ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 62'de sunulmuş ve devamında yorumlanmıştır.

Tablo 62'ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin firma performansı ölçeğinde yer alan firmaların en büyük rakiplerine kıyasla son 3 yılda "Müşteri elde tutma konusunda daha yüksek performansa sahibiz." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,1'i "katılmıyorum", %4,9'u fikrim yok, %84,9'u "katılıyorum", %9,2'si "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,02) ise katılımcıların bu maddeye ilişkin görüşlerinin, ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 62. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Genel			Katılım Düzeyi					X̄	s.s.
	X̄	s.s.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Firmanın rakiplere göre son 3 yılda her bir değişken üzerinde nasıl bir performans sergilediğini değerlendirin.	X̄	s.s.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	X̄	s.s.
Firmamızın en büyük rakibine kıyasla,										
1. Müşteri elde tutma konusunda daha yüksek performansa sahibiz.	4,11	0,39	f	0	3	14	241	26	4,02	0,43
			%	0	1,1	4,9	84,9	9,2		
2. Satışların büyümesinde daha yüksek performansa sahibiz.			f	0	0	1	239	44	4,15	0,37
			%	0	0	0,4	84,2	15,5		
3. Varlık getirisinde daha yüksek performansa sahibiz.			f	0	0	3	235	46	4,15	0,39
			%	0	0	1,1	82,7	16,2		
4. Yatırım getirisinde daha yüksek performansa sahibiz.			f	0	0	12	240	32	4,07	0,39
			%	0	0	4,2	84,5	11,3		
5. Piyasada daha büyük bir pazar payına sahibiz.			f	0	0	2	240	42	4,14	0,37
			%	0	0	0,7	84,5	14,8		

Tablo 62’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin firma performansı ölçeğinde yer alan firmaların en büyük rakiplerine kıyasla son 3 yılda “Satışların büyümesinde daha yüksek performansa sahibiz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,4’ü fikrim yok, %84,2’si “katılıyorum”, %15,5’i “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,15) ise katılımcıların bu maddeye ilişkin görüşlerinin, ortalamanın üstünde ve en olumlu değerlendirilen iki maddeden biri olarak görülmektedir. Tablo 62’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin firma performansı ölçeğinde yer alan firmaların en büyük rakiplerine kıyasla son 3 yılda “Satışların büyümesinde daha yüksek performansa sahibiz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %1,1’i fikrim yok, %82,7’si “katılıyorum”, %16,2’si “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,15) ise katılımcıların bu maddeye ilişkin görüşlerinin, ortalamanın üstünde ve en olumlu değerlendirilen iki maddeden biri olarak görülmektedir. Tablo 62’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin firma performansı ölçeğinde yer alan firmaların en büyük rakiplerine kıyasla son 3 yılda “Yatırım getirisinde daha yüksek performansa sahibiz.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %4,2’si fikrim yok, %84,5’i “katılıyorum”, %11,3’ü “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,07) ise katılımcıların bu maddeye ilişkin görüşlerinin, ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Tablo 62’ye göre firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin firma performansı ölçeğinde yer alan firmaların en büyük rakiplerine kıyasla son 3 yılda “Piyasada daha büyük bir pazar payına sahibiz.” ifadesine verdikleri

cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %0,7'si fikrim yok, %84,5'i "katılıyorum", %14,8'i "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri (=4,14) ise katılımcıların bu maddeye ilişkin görüşlerinin, ortalamanın üstünde değerlendirilen madde olduğu görülmektedir.

5.7. BT YETKİNLİĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK OLARAK GERÇEKLEŞTİRİLEN ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki testi için Pearson Korelasyon kullanılmış, analiz sonuçları Tablo 63'de gösterilmiştir. BT yetkinliği olarak 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. madde; örgütsel öğrenme süreci olarak 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29. madde; örgütsel öğrenme yeteneği olarak 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21. madde; firma performansı olarak 2, 3 ve 5. madde kabul edilmiştir.

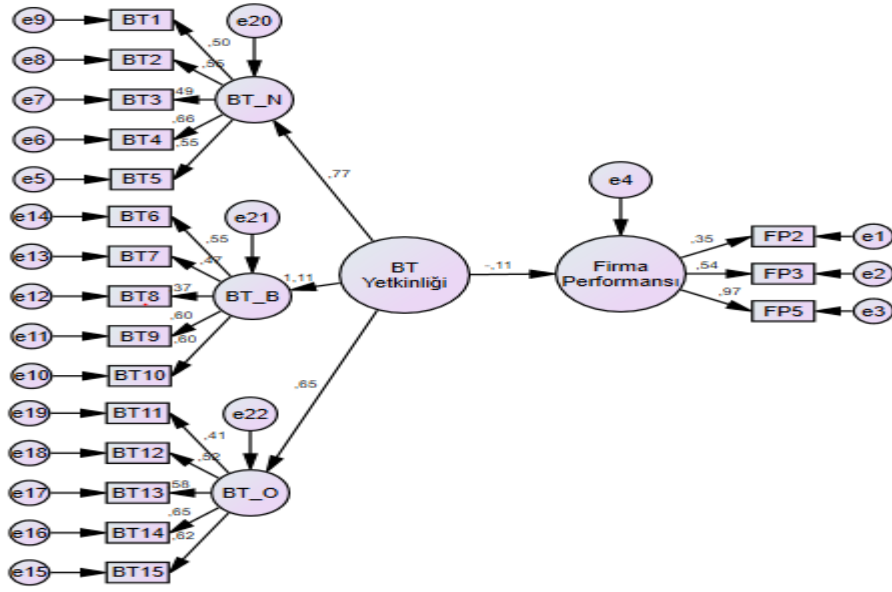
Tablo 63. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Arasındaki İlişki

		1	2	3	4
1- BT Yetkinliği (N=284)	r	1.000	0.555**	0.359**	-0.080
	p	-	0.000*	0.000*	0.177
2- Örgütsel Öğrenme Süreci (N=284)	r		1.000	0.424**	-0.184**
	p		-	0.000*	0.002*
3- Örgütsel Öğrenme Yeteneği (N=284)	r			1.000	-0.079
	p			-	0.183
4- Firma Performansı (N=284)	r				1.000
	p				-

*p<0.05 **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu)

Pearson korelasyon testi sonucunda, BT yetkinliği ile firma performansı arasında ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı (H1a desteklenmedi); BT yetkinliği ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında ($r=0.359$, $p<0.05$) istatistiksel olarak ilişkinin anlamlı olduğu (H2a desteklendi); BT yetkinliği ile örgütsel öğrenme süreci arasında ($r=0.555$, $p<0.05$) istatistiksel olarak ilişkinin anlamlı olduğu (H3a desteklendi); Örgütsel öğrenme yeteneği ile firma performansı arasında ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı (H4 desteklenmedi); örgütsel öğrenme süreci ile firma performansı arasında ($r= -0.184$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı fakat olumsuz bir ilişkinin olduğu görülmektedir (H5 desteklenmedi). Şekil 39, Tablo 64 ve Tablo 65 incelendiğinde, BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p<0.05$) (H1b desteklenmedi).

Şekil 39. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi



Tablo 64. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
BT Yetkinliği → Firma Performansı (Hipotez-1b)	-0.110	0.042	-1.481	0.139	Desteklenmedi

***p<0.05

Tablo 65. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1.594	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0.926	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0.80 \leq GFI \leq 0.90$	İyi uyum
CFI	0.916	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.80 \leq CFI \leq 0.90$	İyi uyum
AGFI	0.904	$0.95 \leq AGFI \leq 1$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.95$	İyi uyum
RMSEA	0.046	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	İyi uyum
IFI	0.918	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
TLI	0.902	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
SRMR	0,051	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

Tablo 66, Şekil 40, ve Tablo 67 incelendiğinde, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0.05$) (H2b desteklendi).

Tablo 66. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
BT Yetkinliği → Örgütsel Öğrenme Yeteneği (Hipotez-2b)	0.460	0.119	4.288	***	Desteklendi

***p<0.05

Şekil 41. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi



Tablo 69. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1.535	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0.847	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0.80 \leq GFI \leq 0.90$	Kabul edilebilir uyum
CFI	0.820	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.80 \leq CFI \leq 0.90$	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0.827	$0.95 \leq AGFI \leq 1$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0.043	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	İyi uyum
IFI	0.824	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
TLI	0.807	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Kabul edilebilir uyum
SRMR	0,057	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci ile firma performansı arası ilişkide firmanın faaliyette bulunduğu sektörün etkisi hakkındaki H1c, H2c ve H3c hipotezleri, iki yöntem kullanılarak incelenmiştir. Birinci yöntemde; değişkenler arasındaki ilişkinin hangi durumlarda değiştiğini anlamak için düzenleyici etki analizi yapılmıştır. İkinci yöntemde; bağımsız değişkenlerin örneklem sayısı ve sektörü dikkate alınarak ana metal sanayi, gıda ürünlerinin imalatı, tekstil ürünlerinin imalatı sektörleri esas alınarak analiz gerçekleştirilmiş, bu iki yöntem sonucunda hipotezler değerlendirilmiştir. Etkileşim değişkeni olarak da bilinen düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler de değişmektedir. BT yetkinliğinin (bağımsız değişken) firma performansı, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci (bağımlı değişkenler) üzerindeki etkisinin ne zaman artacağı veya azalacağı, bu etkinin neye bağlı olduğunu gösteren düzenleyici değişken olarak firmaların bağlı bulunduğu sektörler kabul edilmiştir. Düzenleyici etkide

AMOS programı kullanılmıştır. BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılığın olup olmadığı incelemesinde: İlk olarak BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde etkisinde, firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolü Tablo 70’de analiz edilmiştir. Daha sonra BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde, firmaların faaliyette bulunduğu üç sektörün her birine göre (ana metal sanayi, gıda ürünlerinin imalatı, tekstil ürünlerinin imalatı) analizleri yapılmıştır. Analizler ve elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 70. BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde, Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektörün Düzenleyici Rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	T	p	Durum
BT Yetkinliği → Firma Performansı	Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör	BT Yetkinliği (X)	-0.0038	0.0110	-0.3479	0.7282	Desteklenmedi

*p<0.05

Tablo 70’de görülen analiz sonucuna göre, firmanın faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Ana metal sanayi sektöründe BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinin (p<0,05) istatistiksel anlamlılık seviyesi Tablo 71’de gösterilmiştir. Bu bağlamda, BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisi modelinin analizi sonucunda tespit edilen yapısal uyum değerlerinin değerlendirilmesi Tablo 72’de belirtilmiştir.

Tablo 71. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi

Model	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BT Yetkinliği → Firma Performansı	-,076	,156	-,487	,626	Anlamsız

*p<0.05

Tablo 72. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1,720	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0,776	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0.80 \leq GFI \leq 0.90$	Uyumsuz
CFI	0,514	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.80 \leq CFI \leq 0.90$	Uyumsuz
AGFI	0,707	$0.95 \leq AGFI \leq 1$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.95$	Uyumsuz
IFI	0,563	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Uyumsuz
TLI	0,432	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.80 \leq TLI \leq 0.95$	Uyumsuz
RMR	0,038	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	İyi uyum

Ana metal sanayi sektöründeki BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisi modeli analizinde, (p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, uyum indeks

değerlerinin çok düşük seviyede uyumsuz olduğu tespit edilmiştir. Firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespiti de dikkate alındığında, ana metal sanayi sektöründeki BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Gıda ürünlerinin imalatı ve tekstil ürünlerinin imalatı sektörlerinde yapılan analizlerde “HATA” sonucu elde edilmiştir. Sonuç olarak, “BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.” hipotezi desteklenmemiştir (H1c: desteklenmedi).

BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılığın olup olmadığı incelemesinde: İlk olarak BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisinde, firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolü Tablo 73’de analiz edilmiştir. Analizde bağımsız değişken BT yetkinliği (x), düzenleyici rolünde firmanın faaliyette bulunduğu sektör (w) ve etkileşim (x*w) olarak gösterilmiş, örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi durum olarak verilmiştir. Daha sonra BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde, firmaların faaliyette bulunduğu üç sektörün her birine göre (ana metal sanayi, gıda ürünlerinin imalatı, tekstil ürünlerinin imalatı) analizleri yapılmıştır.

Tablo 73. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde, Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektörün Düzenleyici Rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
BT Yetkinliği (X) →Örgütsel Öğrenme Yeteneği	Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör (W)	BT Yetkinliği (X)	0.6504	0.1018	6.3880	0.000*	Anlamlı
		Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör (W)	-0.0863	0.1161	-0.7435	0.4578	Anlamsız
		Etkileşim (X*W)	0.0495	0.0275	1.8007	0.0728	Anlamsız

*p<0.05

Tablo 73’de görülen analiz sonucuna göre, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir ($X*W = p>0.05$). Ana metal sanayi sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinin ($p<0,05$) istatistiksel anlamlılık seviyesi Tablo 74’de gösterilmiştir. Bu bağlamda, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi modelinde analiz sonucunda tespit edilen yapısal uyum değerlerinin değerlendirilmesi Tablo 75’de belirtilmiştir.

Tablo 74. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi

Model	Estimate	S.E.	C.R.	p	Label
BT Yetkinliği → Örgütsel Öğrenme Yeteneği	1,353	,564	2,398	,016	Anlamlı

*p<0.05

Tablo 75. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi Modelinde Analiz Sonucunda Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1,668	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0,626	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	Uyumsuz
CFI	0,438	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Uyumsuz
AGFI	0,573	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Uyumsuz
IFI	0,473	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
TLI	0,393	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
RMR	0,047	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	İyi uyum

Ana metal sanayi sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi modeli analizinde, ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu, fakat uyum indeks değerlerinin çok düşük seviyede uyumsuz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespiti de dikkate alındığında, firmanın faaliyette bulunduğu ana metal sanayi sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Gıda ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) istatistiksel anlamlılık seviyesi Tablo 76’da gösterilmiştir. Bu bağlamda, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi modelinde analiz sonucunda tespit edilen yapısal uyum değerlerinin değerlendirilmesi Tablo 77’de belirtilmiştir.

Tablo 76. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi

Model	Estimate	S.E.	C.R.	p	Label
BT Yetkinliği → Örgütsel Öğrenme Yeteneği	,134	,086	1,561	,118	Anlamsız

*p<0.05

Tablo 77. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1,710	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0,701	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	Uyumsuz
CFI	0,748	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Uyumsuz
AGFI	0,659	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Uyumsuz
IFI	0,755	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
TLI	0,728	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
RMR	0,052	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

Gıda ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi modelinin analizinde, ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, uyum indeks değerlerinin çok düşük seviyede uyumsuz olduğu tespit edilmiştir. Firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespiti de dikkate alındığında, firmanın faaliyette bulunduğu gıda ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Tekstil ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) istatistiksel anlamlılık seviyesi Tablo 78’de gösterilmiştir. Böylece, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi modelinde analiz sonucunda tespit edilen yapısal uyum değerlerinin değerlendirilmesi Tablo 79’dadır.

Tablo 78. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi

Model	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BT Yetkinliği → Örgütsel Öğrenme Yeteneği	,134	,086	1,561	,118	Anlamsız

* $p < 0,05$

Tablo 79. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Yeteneği Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1,710	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0,701	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	Uyumsuz
CFI	0,748	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Uyumsuz
AGFI	0,659	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Uyumsuz
IFI	0,755	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
TLI	0,728	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
RMR	0,052	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

Tekstil ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi modelinin analizinde, ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, uyum indeks değerlerinin çok düşük seviyede uyumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespiti de dikkate alındığında, firmanın faaliyette bulunduğu tekstil ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, “BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.” hipotezi desteklenmemiştir (H2c: desteklenmedi).

BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılığın olup olmadığı incelemesinde: İlk olarak BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerinde etkisinde, firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolü Tablo 80’de analiz edilmiştir.

Tablo 80. BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde, Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektörün Düzenleyici Rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
BT Yetkinliği (X) → Örgütsel Öğrenme Süreci	Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör (W)	BT Yetkinliği (X)	0.7290	0.0686	10.6312	0.0000*	Anlamlı
		Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör (W)	0.1683	0.0782	2.1524	0.0322*	Anlamlı
		Etkileşim (X*W)	-0.0136	0.0185	-0.7356	0.4626	Anlamsız

*p<0.05

Analizde bağımsız değişken BT yetkinliği (x), düzenleyici rolünde firmanın faaliyette bulunduğu sektör (w) ve etkileşim (x*w) olarak gösterilmiş, örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisi durum olarak verilmiştir. Daha sonra BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmaların faaliyette bulunduğu üç sektörün her birine göre (ana metal sanayi, gıda ürünlerinin imalatı, tekstil ürünlerinin imalatı) analizleri yapılmıştır. Tablo 80’de görülen analiz sonucuna göre, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir (X*W = p>0.05).

Ana metal sanayi sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinin (p<0,05) istatistiksel anlamlılık seviyesi Tablo 81’de gösterilmiştir. Bu bağlamda, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisi modelinde analiz sonucunda tespit edilen yapısal uyum değerlerinin değerlendirilmesi Tablo 82’de belirtilmiştir.

Tablo 81. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi

Model	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BT Yetkinliği → Örgütsel Öğrenme Süreci	1,888	,720	2,622	,009	Anlamlı

*p<0.05

Tablo 82. Ana Metal Sanayi Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1,789	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0,607	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	Uyumsuz
CFI	0,375	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Uyumsuz
AGFI	0,556	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Uyumsuz
IFI	0,408	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
TLI	0,330	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
RMR	0,042	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	İyi uyum

Ana metal sanayi sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisi modelinin analizinde, ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu, fakat uyum indeks değerlerinin çok düşük seviyede uyumsuz olduğu tespit edilmiştir. Firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespiti de dikkate alındığında, firmanın faaliyette bulunduğu ana metal sanayi sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Gıda ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) istatistiksel anlamlılık seviyesi Tablo 83’de gösterilmiştir.

Tablo 83. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi

Model	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BT Yetkinliği → Örgütsel Öğrenme Süreci	,214	,113	1,893	,058	Anlamsız

*p<0.05

Gıda ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisi modelinin analizinde, ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı Tablo 83’de, uyum indeks değerlerinin çok düşük seviyede uyumsuz olduğu Tablo 84’de gösterilmiştir. Firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespiti de dikkate alındığında, firmanın faaliyette bulunduğu gıda ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tekstil ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) istatistiksel anlamlılık seviyesi Tablo 85’de gösterilmiştir.

Tablo 84. Gıda Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1,579	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0,705	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	Uyumsuz
CFI	0,662	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Uyumsuz
AGFI	0,666	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Uyumsuz
IFI	0,676	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
TLI	0,638	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
RMR	0,028	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	İyi uyum

Tablo 85. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisinde Anlamlılık Seviyesi

Model	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BT Yetkinliği → Örgütsel Öğrenme Süreci	,389	,257	1,514	,130	Anlamsız

* $p < 0,05$

Bu bağlamda, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisi modeli üzerindeki analiz sonucunda tespit edilen yapısal uyum değerlerinin değerlendirilmesi Tablo 86’da belirtilmiştir.

Tablo 86. Tekstil Ürünlerinin İmalatı Sektöründe BT Yetkinliğinin Örgütsel Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkisi Modelinde Tespit Edilen Yapısal Uyum Değerlerinin Değerlendirilmesi

Uyum İyiliği Ölçütleri	Faktör Değerleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Değerlendirme
CMIN/Df	1,710	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	İyi uyum
GFI	0,701	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,90$	Uyumsuz
CFI	0,748	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Uyumsuz
AGFI	0,659	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Uyumsuz
IFI	0,755	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
TLI	0,728	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	Uyumsuz
RMR	0,052	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	Kabul edilebilir uyum

Tekstil ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisi modelinin analizinde, ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, uyum indeks değerlerinin çok düşük seviyede uyumsuz olduğu tespit edilmiştir. Firmaların faaliyette bulunduğu sektörün düzenleyici rolünün olmadığı tespiti de dikkate alındığında, firmanın faaliyette bulunduğu tekstil ürünlerinin imalatı sektöründe BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, “BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık vardır.” hipotezi desteklenmemiştir (H3c: Desteklenmedi).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Firmaların asıl amaçları kâr elde etmektir ve gelişen piyasada varlıklarını rekabet stratejileri ile sürdürebilmektedir. Rekabet, stratejik yönetim perspektifinin temelini oluşturmaktadır. Firmalar kaynak ve yeteneklerini rekabet avantajı elde edecek şekilde kullanmaktadır. KTY kaynak ve yetenekleri bu çerçevede inceleyen bir yaklaşımdır. KTY rekabet avantajını ve bu avantajın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. KTY'ye göre firmalar rakiplerinden daha değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahip olmalıdır ve ilave olarak kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği varsayımlarını da dikkate almalıdır. Önemi gün geçtikçe artan, BT ve öğrenme, işletme dünyasında her geçen gün önemini daha da hissettirmektedir. Kaynak ve yetenek olarak BT ve öğrenme incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada önemi sebebiyle imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında özel bir yeri olan BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı konularında araştırma gerçekleştirilmiştir.

İş dünyasında rekabetin devamlılığı firmaların sahip olduğu kaynak ve yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında, Kaynak Temelli Yaklaşım hayati öneme sahiptir. Özellikle kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir, ikamesi zor ve taklit edilemez olması firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önem arz etmektedir. Bu kapsamda BT yetkinliği, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenme yeteneği ve algılanan firma performansı konularıyla ilgili Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 1000 kuruluş kategorisindeki firmaların yöneticileri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 1000 kuruluş kategorisinde bulunan firmalarda gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişki hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde; BT yetkinliği ve firma performansı arasında ilişkinin olmadığı, BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Konu hakkında çalışma yapan bazı araştırmacılar; BT yetkinliği ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu (Tippins & Sohi, 2003), bazı araştırmacılar BT yetkinliği boyutlarının ayrı ayrı pazar performansı ve geliştirme performansı ile ilişkili olduğunu (Gibb & Haar, 2007), bazı araştırmacılar BT yetkinliği ile inovasyonun ticari başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Fernandez-Mesa vd., 2014).

Ancak bazı araştırmacılar ise çalışmalarında BT yetkinliği ile pazar performansı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını, tek başına rekabet avantajı oluşturmak ve sürdürmek için yetersiz olduğunu tespit etmiştir (Prez-Lpez & Alegre, 2012). Kısaca, iki değişken arasındaki ilişki hakkında bir grup araştırmacı bir ilişki tespit ederken, diğer bir grup araştırmacı bu araştırmada olduğu gibi ilişkiyi anlamsız bulmuştur. Başka bir ifadeyle, iki değişken arası ilişkideki 1980’li yıllardan bugüne kadar uzanan ve tutarsızlık gibi görünen sonuçlar hala devam etmektedir. Bunun temel sebebi, 1980’li yıllardan itibaren odak noktası haline gelen BT yetkinliği/yeteneği ve verimlilik arasındaki ilişkinin doğrudan değil dolaylı bir bağlantı yolu ile açıklanabileceği hususudur (Kim vd., 2011: 487). İkinci sebep, BT yetkinliği artırılrsa da aynı teknoloji rakip firmalar tarafından benimsenebileceğinden rekabet avantajı sağlamayabileceğidir. İki sebebin cevabı olarak araştırmacılar, BT yetkinliklerinin örgütsel yetenekleri, süreçleri geliştirebileceğini ve daha sonra firma performansını artırmayabileceğini savunmaktadır. Başka bir deyişle firma performansının, örgütsel varlık veya süreçlerle BT kaynakları arasındaki entegrasyon ve sinerji ile geliştirilebileceği ihtimalidir. Bu çalışmada iki değişken arasındaki ilişkinin anlamsız olarak tespit edilmesi olasılık dahilinde bir sonuçtur ve bu nedenle BT yetkinliği ile firma performansı arasındaki ilişki dolaylı bir bağlantı yolu olarak örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci ile açıklanmak istenmiştir. BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişkinin, işletmeler ve yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken bir konu olduğu ortadadır. Bu araştırmada, BT yetkinliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş olması, söz konusu değişkenler arasında ilişkinin olamayacağı anlamına gelmemektedir. Tippins ve Sohi (2003)’nin çalışmasında elde ettiği anlamlı ilişki sonucu göz önünde tutulduğunda, firmaların rekabet avantajı elde etmesinde, firma performansını artırmalarında etkili olması konunun önemini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 1000 kuruluş firmalarında gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci ile arasındaki ilişki hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Literatürde BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme

yeteneği arasındaki iliŖki üzerine yapılan bir alıŖmaya rastlanmamıŖ, BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme süreci arasındaki iliŖki üzerine yapılan tek alıŖma olarak Tippins ve Sohi (2003)'nin alıŖması tespit edilmiŖtir. Bu bağlamda alıŖma yapan araŖtırmacılar BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci ile pozitif iliŖkili olduğunu tespit etmiŖtir (Tippins & Sohi, 2003). Bu araŖtırmadaki tüm deđiŖkenler ve deđiŖkenlerin birbiri ile olan iliŖkisi KTY çerçevesinde incelenmiŖtir. KTY'de kaynaklar arasındaki sinerji vurgulanmaktadır. Firmadaki kaynakların ve yeteneklerin birleŖimi değerli, nadir, taklit edilemez ve ikamesi zor olduğunda, temel yetenek olarak stratejik rekabet gücünün kaynağı olabilmektedir (Cardy & Selvarajan, 2006: 235). Firmanın BT yetkinliği, örgüt yeteneklerini hızlıca tutuŖturabilen bir yakıt gibi görülmekte ve firmanın rekabet potansiyelini dolaylı Ŗekilde etkilediği düşünölmektedir. BT yetkinliği, diğer örgütsel yeteneklerle birlikte rakiplerin taklit edemeyeceği pozitif bir sinerjistik etki yaratabilmektedir (Pérez-López & Alegre, 2012). Firmaların baŖarılı olabilmesi için BT'yi örgütsel düzeyde öğrenme süreçleriyle tamamlamaları gerektiği tartiŖılmıŖtır (Anand vd., 1998:796). BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci ile arasındaki iliŖkisi, iŖletmeler ve yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken bir konu olduğu ortadadır. Tippins ve Sohi (2003)'nin alıŖmasında elde ettiği anlamlı iliŖki sonucu göz önünde tutulduğunda, firmaların rekabet avantajı elde etmesinde, firma performansını artırmalarında etkili olması konunun önemini ortaya koymaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda gerekleŖtirilen araŖtırmada katılımcıların örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki iliŖki hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme yeteneği ile firma performansı arasında anlamlı bir iliŖkinin olmadığı anlaŖılmaktadır. Konu hakkında alıŖma yapan bir araŖtırmacı; örgütsel öğrenme yeteneğinin firma performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiŖ olsa da bulguların sadece Malezya'daki örneklem büyüklüğu küçük olan perakende KOBİ'ler için genelleme yapılabileceğini, büyük örneklem ile alıŖılması gerektiğini belirtmiŖtir. Ayrıca biliŖim teknolojisi uygulamasının örgütsel öğrenme yetenekleri üzerindeki etkisine odaklanılmasının gelecekteki araŖtırmalarda gerekli olduğunu ifade etmiŖtir (Hooi, 2019). Konu hakkında Kıbrıs'taki 350 KOBİ firmaları üzerinde alıŖma yapan baŖka araŖtırmacılar; örgütsel öğrenme yeteneği ile büyüme ölçümleri (satıŖ büyümesi, pazar payı büyümesi ve istihdam büyümesi) arasındaki iliŖkinin her üç durum için de anlamlı olmadığını ifade etmiŖlerdir. Ayrıca anket verilerinin kesitsel olmasının, örgütsel

öğrenme yeteneği ile firma performansı arasındaki dinamik etkileşimi yakalamasına engel olduğu, kârlılık ve yatırım getirisi gibi diğer örgütsel büyüme ölçütlerinin dikkate alınması önerilmiştir (Altınay vd., 2016). Görüldüğü üzere, işletmelerdeki örgütsel öğrenme yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişki, önceki çalışmalarda tartışmalı ve kesinlik kazanamamış bir özelliğe sahiptir. Örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen hem örgütsel öğrenme yeteneği hem de firma performansının çok boyutlu özelliği nedeniyle arasındaki ilişki hakkında çok az fikir birliği olmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişki hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme süreci ile firma performansı arasında anlamlı fakat olumsuz bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Konu hakkında çalışma yapan araştırmacılar; örgütsel öğrenme sürecinin firma performansı ile anlamlı pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Tippins & Sohi, 2003). Konu hakkında çalışma yapan diğer araştırmacılar; örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı önemli ölçüde etkilemediğini tespit etmişlerdir (Uddin vd., 2017). Başka bir araştırmacının elde ettiği bulgular, örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans ölçütleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak, finansal performans ölçütleri ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Namada, 2017). Başka bir grup araştırmacı araştırmalarında örgütsel öğrenmenin algılanan firma performansı ile ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Waqas vd., 2018). Görüldüğü üzere, işletmelerdeki örgütsel öğrenme süreci ile firma performansı arasındaki ilişki, önceki çalışmalarda tartışmalı ve kesinlik kazanamamış bir özelliğe sahiptir. Örgütsel öğrenme süreci ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen hem örgütsel öğrenme süreci hem de firma performansının çok boyutlu özelliği nedeniyle arasındaki ilişki hakkında çok az fikir birliği olmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 1000 kuruluşdaki firmalar üzerinde, tezde cevaplanmak üzere sorulan araştırma konuları yapılan araştırmanın sonucunda cevaplanmış ve aşağıda belirtilmiştir:

-BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki doğrudan ilişkinin anlamlı olmadığı; BT yetkinliğinin firma performansı üzerinde etkisinin olmadığı; BT yetkinliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık olmadığı,

-BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde bir etkisinin olduğu; BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık olmadığı,

-BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme süreci ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerinde bir etkisinin olduğu; BT yetkinliğinin örgütsel öğrenme süreci üzerindeki etkisinde, firmanın faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık olmadığı,

-Örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,

-Örgütsel öğrenme süreci ile firma performansı arasında anlamlı fakat olumsuz bir ilişkinin olduğu.

Firma performansının değerlendirilme düzeyi örgütsel düzeyde gerçekleştirilmiştir. Rekabet ortamı göz önüne alındığında, firma performansı ölçümünde gerekli olan kârlılık, yatırım getirisi vb. gösterge bilgilerinin katılımcı tarafından bildirilmesinde tereddüt gösterilme olasılığı yüksek olacağından, nicel nitelikteki araştırma verilerinin toplanmasında, sübjektif bir yaklaşım kullanılmıştır. Katılımcılardan firmalarının en büyük rakibine kıyasla son 3 yılda müşteri elde tutma, satışların büyümesi, varlık getirisi, yatırım getirisi, daha büyük bir pazar payı performans göstergeleri üzerinde nasıl bir performans sergilediğinin değerlendirilmesi istenmiştir. Performans göstergeleri analiz edildiğinde faktör yükünün yeterli olmadığı değerlendirilen operasyonel (ya da finansal olmayan) gösterge olan müşteri elde tutma ve finansal gösterge olan yatırım getirisi göstergeleri ölçekten çıkarılmıştır.

BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki ilişkide hem doğrudan bağlantı yolu ile hem de dolaylı bağlantı yolu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci ile entegrasyon ve sinerji geliştirmişse de firma performansı üzerinde anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Bu durumun temelinde yatan muhtemel nedenler aşağıda belirtilmiştir:

i. Firmaların BT yetkinliğini artırmalarının, mutlaka sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı yanılgısıdır. BT kaynaklarından bazıları, herkesin erişimine açık olacağından, firmanın sahip olduğu BT yetkinliği sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayacaktır. Bunun sonucunda firmanın performansı rakip firmaların performansının önüne geçemeyecektir.

ii. Firmalardaki izomorfizm gerçeğidir. İşletmelerin başka örgütlerin imitasyonu gibi davranması karşımıza izomorfizm kavramını çıkarmaktadır. İzomorfizm, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve değişen çevre koşullarındaki belirsizliği giderebilmeleri için piyasadaki diğer başarılı işletmelerin imitasyonu gibi davranmalarıdır. Bu bağlamda izomorfizm kurumsallaşmada işletmelerin kabul edilebilirliklerini sağlama yetisi olarak değerlendirilmektedir (Selznick, 1996: 276). Bu çalışmadaki örneklem çerçevesi 2017 yılı için İstanbul Sanayi Odası'ndan Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki tüm firmalar alınarak hazırlanmış ve belirlenmiştir. Anket uygulamasının yapıldığı yöneticilerin ait olduğu firmalar, Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firmalarda gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple, firmalar pazardaki rakiplerinin önünde olsa da ISO-2017 çerçevesindeki sektörel bazdaki firmalar rekabet avantajını eşit seviyede paylaşmış biçimde sürdürmektedirler. Çünkü işletmeler çevre koşullarında oluşan belirsizlikleri yok edebilmek için diğer işletmelerin imitasyonu gibi davranabilmektedirler. Barney ve Mackey (2018: 364)'in VRIO çerçevesi dikkate alındığında, rekabetçi eşitlik veya geçici rekabet avantajı elde edilecektir. Bu araştırmadaki BT yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel öğrenme süreci firmalardaki izomorfizm gerçeğinden etkilenmiş olması ihtimal dahilinde görülmüştür.

Araştırmadaki ilk sınırlılık, BT yetkinliği ile firma performansı arasındaki doğrudan ilişkisine dolaylı etki edebilecek kaynak olarak sadece örgütsel öğrenmenin esas alınmış olmasıdır. İkinci sınırlılık, geniş bir sektör yelpazesi örneklem olarak alınsa da sonuçların genelleştirilmesi yalnızca bu endüstrilerle sınırlı kalmasıdır. Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren en büyük ilk 1000 firma evreni olarak kabul edilmiş ve araştırmada elde edilen sonuçların genellemesi bu evrene yapılmıştır. Üçüncü sınırlılık, firma performansı boyutlarına etki edebilecek kontrol değişkenlerinin kullanılmamasıdır. Dördüncü sınırlılık, BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı tespitinde kullanılan boyut ve göstergelerdir. Beşinci sınırlılık, firma performansı tespitinde üç yıllık kısa vadenin esas alınmasıdır. Altıncı sınırlılık, araştırmada test edilen hipotezlerin zaman içindeki bir anlık görüntüyü temsil etmesi ve verilerin orta ve üst düzey yöneticilerden yani kilit katılımcılardan toplanmış olmasıdır. Araştırmadaki analiz ve bulgular ile mevcut sınırlılıklar kapsamında; literatüre, firmalara, ilgili taraflara ve gelecekte yapılacak araştırmalarda kullanılmasında fayda görülen öneriler şunlardır:

* Gelecekte BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılacak araştırmalarda, BT yetkinliği ve firma performansı arasındaki

ilişkinin doğrudan ilişkisini tespit etmek yerine, dolaylı bağlantı yollarının inovasyon, örgüt kültürü gibi farklı kaynaklarla yapılmasının uygun olacağı önerilmektedir.

* Gelecekte BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılacak araştırmalarda metodolojik olarak, bu çalışmadaki gibi kolayda örnekleme yöntemi ve kesitsel verileri kullanmak yerine, firmaların birbirlerine kıyasla rekabet avantajı elde edebileceği bir ortamın oluşması bakımından tesadüfi örnekleme yöntemi ve boylamsal verilerin kullanılması önerilmektedir. Bu çalışmadaki firma katılımcılarının BT yetkinliği ve örgütsel öğrenme boyutlarına bakıldığında, araştırmada yapılan anket uygulamasının Türkiye'nin en büyük 1000 kuruluşundaki firma yöneticilerine olması nedeniyle anket maddelerine verilen cevaplama oranlarının yüksek seviyede birbirine yakın oranlarda olduğu, birbirlerine kıyasla rekabet avantajı elde edemedikleri, eşit seviyede paylaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda, tesadüfi örnekleme yöntemi ve boylamsal veriler kullanıldığında, firmaların imitasyon ve izomorfizm gerçeğinden etkilenmiş olma ihtimalinin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Bir pazara erken giren öncü firmalar, pazara geç giren firmalara kıyasla daha yüksek pazar payı elde ettiği genel kabul görmektedir. Öncü firmaların marka, imaj liderliği, tüketici bilgi avantajları gibi rekabet avantajları yaratacağı değerlendirilmektedir (Miller vd., 1989).

Elde edilecek verilerin tek bir endüstri alanındaki firmalardan sağlanması önerilmektedir. Bu çalışmada anket verileri on altı sektör alanındaki firmalardan tabakalı sistematik örnekleme yöntemi kullanılarak elde edildiğinden, tek sektör bazında sinerji oluşturulamamış, odaklanma ve yoğunlaşma sağlanamamıştır. Yine bu çalışmada anket verileri kesitsel olarak elde edildiğinden, araştırma sonuçları genellemesi on altı sektörde mevcut olan çalışma evrenindeki firmalar üzerinden yapılabilmektedir. Her ne kadar firmalardan sağlanan anket cevabı dönüşleri üç sektörde ağırlık kazanmış olsa da boylamsal olarak yalnız bir sektörden rastgele örnekleme miktarı ile yapılacak genellemenin daha sonuç verici olacağı değerlendirilmektedir.

* Gelecekte BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılacak araştırmalarda bir veya birden fazla sayıda kontrol değişkeni kullanılmalıdır. Bu araştırmada kontrol değişkeni kullanılmamıştır. Hâlbuki firma büyüklüğü, firma kültürü, firmanın ait olduğu ülkenin kültürü gibi kontrol değişkenleri yapılacak çalışmaların amaçlarıyla ilgilenmeyecek ancak BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması sırasında sabit tutulmadıkları takdirde araştırma sonuçlarını güçlü bir şekilde etkileyebilecektir.

* Gelecekte yapılacak araştırmalarda firma performansının belirlenmesinde, tez araştırmasındaki analiz sonucunda tespit edilen, 0,974 faktör yüküne sahip pazar payına yönelik yazındaki ölçek maddelerine ağırlık verilmelidir. Pazar payı, üst düzey yöneticiler için çok önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Rekabet avantajı, genellikle pazar payının bir fonksiyonudur (Miller vd., 1989). Miles ve Snow stratejik yaklaşımlarının firma performansı göstergelerinden pazar payı üzerindeki etkisi incelendiğinde, pazar payını önemli ölçüde artırdığı tespit edilmiştir (Pleshko vd., 2014: 189). Pazar payı güçlü bir rekabet pozisyonunun ve iyi performansın önemli bir bileşenidir. Araştırmalar, pazar payındaki kazanımların büyüme döneminde kârlılığı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Başka bir deyişle, bugünün büyümesi tipik olarak yarının kârlarını iyileştirmek olarak görülmektedir. Kârlılık kazanılan pazar payı ile çok farklı ilişkilere sahiptir (Miller & Camp, 1985: 95-97). Firma yöneticileri firma dışında pazar payı için sürekli savaşmak, müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek, zamanında teslimat sağlamak, üstün ürünler üretmek, bunları rekabetçi bir şekilde fiyatlandırmak ve müşteri sadakatini korumasını sağlamak zorundadır (Ansoff, 1977: 46).

* Gelecekte BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılacak araştırmalarda pazar payı ölçeği incelendiğinde, elde edilen sonucun üç yıllık kısa vadenin sonucu olmadığı, aslında orta veya uzun vadeli bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, kısa vade yerine orta veya uzun vade sonuçlarının araştırılması önerilmektedir. Bu kapsamda BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında gelecekte yapılacak araştırmalarda firma performansının belirlenmesinde, kısa vade yerine orta veya uzun vade sonuçlarının araştırılması önerilmektedir. Çünkü strateji, uygulanması uzun vadeli bir hamledir. Temel stratejik hamleleri açık ve nispeten istikrarlı olan ancak ortamı çalkantılı olan bir işletme için kısa vadeli stratejiler adil bir şekilde test edilemez (Ansoff, 1980: 133).

* BT yetkinliği, örgütsel öğrenme ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında yapılan çalışmalar güncel indekslenerek toplanmalı, gelecekte değişkenlerin farklı boyutları ile araştırma yapılmalıdır. İmalat ve sanayi sektörlerindeki paydaşların mevcut durumun ortaya konulup daha faydalı işler çıkarılması bakımından hem üreticilere hem tüketicilere hem de ilgili taraflara olumlu katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbasi, E. & Zamani-Miandashti, N. (2013). The Role of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Learning in Improving the Performance of Iranian Agricultural Faculties. *Higher Education*, 66(4), 505-519.
- Abdullah, A. M. A. (2017). Evolution of Enterprise Resource Planning. *Excel Journal of Engineering Technology and Management Science*, 1(11), 1-6.
- Acar, S. (2006). Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 49-73.
- Ada, N. (2007). Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 543-551.
- Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A. & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the World Wide WEB: From WEB 1.0 to WEB 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1-10.
- Ağ, C. (2018). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Yönetimi Örgütsel Değişim ve Liderlik*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Ahmad, K. & Zabri, S. M. (2016). The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Economics and Finance*, 35, 476-484.
- Ahmad, A., Irshad, Z. & Qureshi, M. I. (2016). Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study of Banks in Pakistan. *Business Review*, 11(2), 16-32.
- Ahmed, F., Kitchlew, N., Bajwa, S. U. & Shahzad, K. (2018). Congruence of Market Orientation and Organizational Learning: Performance Perspective. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 309-329.
- Akarçay, N. (2019). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(43), 3235-3247.
- Akkılıç, M. E., Dikici, M. S. ve Yıldırım, H. H. (2019). Edremit Körfez Bölgesinde Faaliyet Gösteren Zeytin ve Zeytin Ürünleri İşletmelerinin E-Ticarete Bakış Açısı. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 269-285.
- Akova, O., Yıldırım, Y. ve Bayram, A. (2018). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algıları: İstanbul'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 79-104.
- AKÜ (2022). *Enformatik nedir?*
<https://enformatik.aku.edu.tr/bolum-hakkinda-2/enformatik-nedir/>
(Erişim Tarihi:03.09.2022)
- Alan, H. (2019). Disiplinler Arası Bir Bilim Dalı Olma Yolunda Yönetim Bilişim Sistemleri ve İşletme Enformatiğinin Temelleri. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 69-92.
- Alansari, Z., Anuar, N. B., Kamsin, A., Soomro, S., Belgaum, M. R., Miraz, M. H. & Alshaer, J. (2018). Challenges of Internet of Things and Big Data Integration. Uluslararası Bilişimde Gelişen Teknolojiler Konferansı Bildirilerinde, 23-24 Ağustos 2018, Londra, Birleşik Krallık.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation*, 28, 315-326.
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W. & Saif, N. (2020). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-12.

- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K. & Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24-49.
- Almeida, F. (2017). Concept and Dimensions of Web 4.0. *International Journal of Computers and Technology*, 16(7), 7040-7046.
- AlMulhim, A. F. (2020). The Effect of Tacit Knowledge and Organizational Learning on Financial Performance in Service Industry. *Management Science Letters*, 10, 2211-2220.
- Alptekin, N. (2010). Analitik Ağ Süreci Yaklaşımı ile Türkiye'de Beyaz Eşya Sektörünün Pazar Payı Tahmini. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 18-27.
- Altay, O. ve Ulaş, M. (2018). Anlamsal Web Kullanılarak İlaç Ontolojisi Çıkarılması. *Fırat Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 30(1), 169-174.
- Altınöz, M. (2008). Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 51-63.
- Altınay, L., Madanoğlu, M., De Vita, G., Araslı, H. ve Ekinci, Y. (2016). The Interface Between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Aminu, M. İ. & Mahmood, R. (2016). On the Relationship Between Procedural and Declarative Organizational Memory and their Effects on SME Performance. *International Business Management*, 10(3), 241-247.
- Amrul, S. & Hardy, E. (2010). Pengaruh Organizational Learning Dan IT Capability Terhadap Financial Performance. *JAII*, 14(1), 87-99.
- Anand, V., Manz, C. C. & Glick, W. H. (1998). An Organizational Memory Approach to Information Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 796-809.
- Anantatmula, V. S. (2008). Knowledge Management Success: Roles of Management and Leadership. In; *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations* (Ed: K. O'Sullivan), pp. 299-310. USA: IGI Global.
- Ansoff, H. I. (1977). The Changing Shape of the Strategic Problem. Paper Presented at a Special Conference on Usiness Policy and Planning Research: The State of the Art. Pittsburg, May, 42-58.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1, 131-148.
- Antoaneta, B. & Ileana, H. (2008). KM and Learning Organizations. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 1312-1317.
- Antunes, H. J. G. & Pinherio, P. G. (2020). Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 140-149.
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J. & Valle, R. S. (2014). Training and Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 161-173.
- Arballo, N. C., Nunez, M. E. C. & Tapia, B. R. (2019). Technological Competences: A Systematic Review of the Literature in 22 Years of Study. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 14(4), 4-30.
- Ardıç, M. (2019). Kurumsal Kaynak Planlamasının Trabzon ve Artvin Orman Bölge Müdürlüklerindeki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 229-247.
- Argote, L. (2011). Organizational Learning Research: Past, Present and Future. *Management Learning*, 42(4), 439-446.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.

- Arslan, E. (2019). Sosyal Medyada Yeni Bir Reklam Modeli Olarak Kullanılan Native (Doğal) Reklam. *Press Academia Procedia*, 9(1), 269-273.
- Ashurst, C., Cragg, P. & Herring, P. (2011). The Role of IT Competences in Gaining Value from E-Business: An SME Case Study. *International Small Business Journal* 30(6), 640-658.
- Aslan, Y. (2018). Firma Performansına Doğrudan Etki Eden Performans Kalemleri. *USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 87-97.
- Aslan, E. Ş. ve Kolancı, D. (2018). Semantik Web'in Marka İtibarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 3(4), 208-220.
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The Resource-Based View: A Tool of Key Competency for Competitive Advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143-152.
- Astorga-Vargas, M. A., Flores-Rios, B. L., Licea-Sandoval, G. & Gonzalez-Navarro, F. F. (2017). Explicit and Tacit Knowledge Conversion Effects, in Software Engineering Undergraduate Students. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 336-345.
- Atalay, M. ve Çelik, E. (2017). Büyük Veri Analizinde Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi Uygulamaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 155-172.
- Atarzadeh, Z. & Seyedi, S. M. (2018). The Relationship Between the Use of Information Technology and Organizational Learning and Creativity of Employees of Tejarat Bank (Case Study: Tejarat Bank of Shiraz). *UCT Journal of Management and Accounting Studies*, 6(4), 1-10.
- Attia, A. & Eldin, I. E. (2018). Organizational Learning, Knowledge Management Capability and Supply Chain Management Practices in the Saudi Food Industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1217-1242.
- Avşar, İ. İ. (2020). Blok Zinciri Tabanlı Yeni Sosyal Medya Yaklaşımı. *International Journal of Arts & Social Studies Dergisi*, 3(4), 17-33.
- Aybas, M. (2007). *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Bağlam İlişkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 121-139.
- Aydoğan, E. ve Asal, Ö. (2009). Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Üretim Kaynakları Planlamasının KOBİ'ler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 33-42.
- Ayeh, J. K., Au, N. & Law, R. (2013). Predicting the Intention to Use Consumer-Generated Media for Travel Planning. *Tourism Management*, 35, 132-143.
- Ayhün, S. E. (2018). İş Simülasyonu Oyunlarının Yönetmelik Yetkinlik Geliştirme Süreçlerindeki Rolü: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği. *Turkish Studies-Information Technologies & Applied Sciences*, 13(21), 93-112.
- Aziz, A. (2016). *İletişime Giriş*. İstanbul: Aksu Kitapevi.
- Bağış, M. ve Hızıroğlu, M. (2018). *Stratejik Yönetim'in Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı Ekonomik, Sosyolojik, Psikolojik Temeller (1.Basım)*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Bakırtaş, F. M. ve Lamba, M. (2020). Sosyal Zekâ Kapsamında Sosyal Bilginin, Öğrenen Örgüt Yapısına Etkisi: Sendika İşyeri Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 9(25), 395-421.
- Baltacı, A. (2017). İş Yüğü ve Performans Arasındaki İlişkiler: Ampirik Bir Araştırma. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 101-121.

- Banker, R. D., Bardhan, I. & Asdemir, O. (2006). Understanding the Impact of Collaboration Software on Product Design and Development. *Information Systems Research*, 17(4), 352-373.
- Barbosa, C. S. R. (2019). *Multidimensional Performance Assessment for Complex Manufacturing Environments*. (Unpublished PhD Thesis). University of Porto, Portugal.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. & Clark D. N. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage.
<https://epdf.pub/resource-based-theory-creating-and-sustaining-competitive-advantage.html> (Erişim Tarihi:14.09.2019).
- Barney, J. B. & Mackey, A. (2018). Monopoly Profits, Efficiency Profits, and Teaching Strategic Management. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), 359-373.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barua, A., Konana, P., Whinston, A. B. & Yin, F. (2004). An Empirical Investigation of Net-Enabled Business Value. *MIS Quarterly*, 28(4), 585-620.
- Bassellier, G. & Benbasat, I. (2004). Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships. *MIS Quarterly*, 28(4), 673-694.
- Bassellier, G., Benbasat, I. & Reich, B. H (2003). The Influence of Business Managers' IT Competence on Championing IT. *Information Systems Research*, 14(4), 317-336.
- Bassellier, G., Reich, B.H. & Benbasat, I. (2001). Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159-182.
- Basten, D. & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 1-20.
- Başar, R. ve Arslan, H. M. (2017). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımının En Uygun Uzlaşık Çözüm (VIKOR) ile Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1065-1080.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Bezirci, M. (2017). Bilgi Sistemleri Yeteneği ve Firma Performansı: Karaman O. S. B'de Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 974-981.
- Bayraktar, O. (2018). Çalışan Yetkinliklerine Kavramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 301-314.
- Becel, A. (2013). Bilişim Teknolojileri Ekseninde Yazarlık ve Yazma Becerileri Dersine Yönelik Bir Değerlendirme. *Turkish Studies*, 8(3), 61-81.
- Belle, S. (2016). Organizational Learning? Look Again. *The Learning Organization*, 23(5), 332-341.
- Bencsik, A., Löre, V. & Marosi, I. (2009). From Individual Memory to Organizational Memory (Intelligence of Organizations). *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 56, 1-6.
- Bensghir, T. K. (1996). Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim.
<file:///C:/Users/B%C3%BClent/Downloads/Kitap-BTvergtselEtki1996.pdf> (Erişim Tarihi:14.09.2020).
- Beyene, K. T., Shi, C. S. & Wu, W. W. (2016). The Impact of Innovation Strategy on Organizational Learning and Innovation Performance: Do Firm Size and Ownership

- Type Make a Difference?. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 125-136.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bhaskar, U. & Mishra, B. (2017). Exploring Relationship Between Learning Organizations Dimensions and Organizational Performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609.
- Bhatt, G. D. & Grover, V. (2005). Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277.
- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bieser, J. C. T. & Hilty, L. M. (2018). Assessing Indirect Environmental Effects of Information and Communication Technology (ICT): A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 10(8) 2662, 1-19.
- Bontis, N., Crossan, M. M. & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bratianu, C. (2015). Organizational Learning and the Learning Organization. In: *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. (Ed: C. Bratianu), pp. 286-312. USA: IGI Global.
- Breznik, L. (2012). Can Information Technology Be a Source of Competitive Advantage?. *Economic and Business Review*, 14(3), 251-269.
- Brock, V. & Khan, H. U. (2017). Big Data Analytics: Does Organizational Factor Matters Impact Technology Acceptance?. *Journal of Big Data*, 4(21), 1-28.
- Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14, 139-160.
- Byrd, T. A., Lewis, B. R. & Bryan, R. W. (2006). The Leveraging Influence of Strategic Alignment on IT Investment: An Empirical Examination, *Information & Management*, 43, 308-321.
- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86.
- Caba, N. (2017). Finansal Kaldıraç ve Firma Büyüklüğünün Finansal Performans Üzerine Etkisi: BİST Sınai Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 796-811.
- Cai, W. & Li, G. (2018). The Drivers of Eco-Innovation and its Impact on Performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 176, 110-118.
- Câmpeanu-Sonea, E., Sonea, A., Gabor-Supuran, R. & Mureşan, A. (2011). Organizational Competence-A Development Framework. *Management & Marketing*, 6(2), 301-318.
- Camps, J., Alegre, J. & Torres, F. (2011). Towards a Methodology to Assess Organizational Learning Capability: A Study Among Faculty Members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687-703.

- Canessa-Terrazas, E. C., Morales-Flores, F. J. & Maldifassi-Pohlhammer, J. O. (2017). The Impact of IT-Enhanced Organizational Learning on Performance: Evidence from Chile. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, 82, 60-67.
- Cankül, D., Metin, M. ve Özvatan, D. (2018). Yiyecek İçecek İşletmeleri ve Sosyal Medya Kullanımı. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 1(1), 29-37.
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Cascio, W. F. & Montealegre, R. (2016). How Technology is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Centranum (2020). *Competence and Competency*
<https://www.centranum.com/resources/competency-management/competence-and-competency/> (Erişim Tarihi: 01.12.2020).
- Chae, H. C., Koh, C. E. & Prybutok, V. R. (2014). Information Technology Capability and Firm Performance: Contradictory Findings and their Possible Causes. *MIS Quarterly*, 38(1), 305-326.
- Chakravarty, A., Grewal, R. & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.
- Chambers, R. G. & Serra, T. (2018). The Social Dimension of Firm Performance: A Data Envelopment Approach. *Empirical Economics*, 54, 189-206.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: Data Presentation. *Singapore Medical Journal*, 44(6), 280-285.
- Chatterjee, A., Pereira, A. & Sarkar, B. (2018). Learning Transfer System Inventory (LTSI) and Knowledge Creation in Organizations. *The Learning Organization*, 25(5), 305-319.
- Chen, G. (2005a). Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability. *SAM Advanced Management Journal*, 70(1), 4-35.
- Chen, G. (2005b). An Organizational Learning Model Based on Western and Chinese Management Thoughts and Practices. *Management Decision*, 43(4), 479-500.
- Chen, J. & Tsou, H. (2012). Performance Effects of IT Capability, Service Process Innovation, and the Mediating Role of Customer Service. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 71-94.
- Chen, K. H., Wang, J. S., Lin, M. H. & Chang, W. Y. (2018). The Influence of Learning Organization on Organizational Innovation and Organizational Performance Relationship: The Case of Ecology Industry. *Ekoloji*, 27(106), 329-335.
- Chergui, W., Zidat, S. & Marir, F. (2020). An Approach to the Acquisition of Tacit Knowledge Based on an Ontological Model. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 32, 818-828.
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Cho, H. J. & Pucik, V. (2005). Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal*, 26, 555-575.
- Choudhury, N. (2014). World Wide Web and its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096-8100.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.

- Choudhary, P. & Sarikwal, L. (2017). Conceptual Framework of Organisational Factors on Explicit and Tacit Knowledge Sharing. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 34-38.
- Chung, H. F. L., Ding, Z. & Ma, X. (2019). Organizational Learning and Export Performance of Emerging Market Entrepreneurial Firms: The Roles of RBV Mechanism and Decision-Making Approach. *European Journal of Marketing*, 53(2), 257-278.
- Coates, T. T. & McDermott, C. M. (2002). An Exploratory Analysis of New Competencies: A Resource Based View Perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435-450.
- Coats, J. R. (2015). *A Comparison of Organizational Performance in Publicly Traded Companies With and Without a Mature Organizational Learning Culture*. (Unpublished PhD Thesis). Capella University, USA.
- Combs, J. G., Crook, T. R. & Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. In; *Research Methodology in Strategy and Management*. (Ed: D. J. Ketchen ve D. D. Bergh), pp. 259-286. USA: Elsevier.
- Crawford, J., Leonard, L. N. K. & Jones, K. (2011). The Human Resource's Influence in Shaping IT Competence. *Industrial Management & Data Systems*, 111(2), 164-183.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. & Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154.
- Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. & Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Cuganesan, S. (2006). Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives?. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10(3), 164-188.
- Curley, T. R. (2016). *Organizational Learning Theory and Districtwide Curriculum Reform: The Role of the Principal in Organizational Learning*. (Unpublished PhD Thesis). Boston College University, USA.
- Çağlıyan, V. (2012). Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Örnek Olay Çalışması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 159-178.
- Çakıroğlu, A. D. ve Önder, L. G. (2019). Şikâyet Yönetim Sürecinde Müşterilerin Algıladığı Adaletin Müşteri Memnuniyeti ve Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(2), 414-425.
- Çakırtaş, H. (2010). *Bilişim Teknolojilerinin Banka Şubelerinin Performansına Olan Etkisinin Kaynak Temelli Yaklaşım ile İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çelebi, F. ve Bulut, Y. (2016). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve ERP Yazılımı Kullanan Bir İşletmenin İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 57, 166-177.
- Çelik, T. (2017). *Paydaşların Gözünden Sosyal Medyanın Yarar ve Risklerine Yönelik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 219-238.
- 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.
- Çerezci, E. T. (2010). *Yapısal Eşitlik Modelleri ve Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çınar, Z. (2009). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme*.
<https://docplayer.biz.tr/17753293-Yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme-zehracinar.html> (Erişim Tarihi:14.09.2020).
- Çiçek, Ş. E. ve Söğüt, N. (2018). Sağlık Sektöründe E-Devlet Uygulamalarının Etkinliği Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22), 32-59.
- Çiftçi, G., Küçükaltan, D. ve Menteş, S. A. (2017). Empirical Analysis of Crisis Management Practices in Tourism Enterprises in Terms of Organizational Learning. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(1), 42-57.
- Danayiyen, A., Kıyak, M. ve Ünal, E. (2017). Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojileri Kullanımının Kurum İçi İletişim Doyumuna Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 10 (1), 32-63.
- Danışman, A. ve Erkocaoğlu, E. (2008). Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 197-212.
- Dasgupta, M. (2012). Conceptual Paper: Organizational Learning and its Practices. *SAGE Open*, 2(1), 1-11.
- Daştan, İ. ve Şimşek Ç. (2017). KOBİ'lerin Elektronik Ticarete Geçişini Etkileyen Faktörler: Yalova İli Örneği. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(15), 46-56.
- Dehning, B. & Richardson, V. J. (2002). Returns on Investments in Information Technology: A Research Synthesis. *Journal of Information Systems*, 16(1), 7-30.
- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M., & Berman, S. L. (2005). A Cross Sectional Evaluation of Factorial Invariance of Anxiety Sensitivity in Adolescents and Young Adults. *Behavior Research and Therapy*, 43(6), 799-810.
- Demir, A. Z. (2019). Firma Büyüklüğünün Firma Performansı Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1235-1245.
- Demir Askeroğlu, E. ve Ersöz Karakulakoğlu, S. (2019). Geleneksel Medyadan Yeni Medyaya Geçiş Sürecinde Değişen Gazetecilik 'Yurttaş Gazeteciliği': Kuşaklar Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1), 508-536.
- Demiral, G. (2016). *Bilişim Teknolojilerinin Kaynak Temelli Yaklaşım ile İncelenmesi: BİST 100 Endeksinde İşlem Gören Şirketlere Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Demirel, O. ve Hatırlı, S.A. (2014). Teorik Pazar Gücü Modelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 92-121.
- Dener, M. (2008). *KOBİ'lerde Kapasite İhtiyaç Planlaması İçin Bir Yazılım Geliştirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Desouttertools (2020). *Industrial Revolution-From Industry 1.0 to Industry 4.0*
<https://www.desouttertools.com/industry-4-0/news/503/industrial-revolution-from-industry-1-0-to-industry-4-0> (Erişim Tarihi: 05.12.2020).
- Diñçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9.Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Dodgson, M., Gann, D. M. & Phillips, N. (2013). Organizational Learning and the Technology of Foolishness: The Case of Virtual Worlds at IBM. *Organization Science*, 24(5), 1358-1376.
- Dong, X., Liu, Q. & Yin, D. (2008). Business Performance, Business Strategy, and Information System Strategic Alignment: An Empirical Study on Chinese Firms, *Tsinghua Science & Technology*, 13(3), 348-354.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dulkadir, B. (2015). *Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: TR1 Bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dulkadir, B. (2019). İş ve Zaman Analizi Yöntemi ile Performans Bilgi Sisteminin Oluşturulması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 69-78.
- Durante, D. G., Veloso, F. R., Machado, D. Q., Cabral, A. C. A. & Santos, S. M. (2019). Organizational Learning in Practice-Based Studies Approach: Review of Scientific Production. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-28.
- Duyckers, R. L. (2020). *Intercultural Communication Competence in Upper Primary Students: International Collaboration Case Studies Using Web 2.0 Technologies*. (Unpublished PhD Thesis). Edith Cowan University, Australia.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. & Gherardi, S. (1998). Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?. *Management Learning*, 29(3), 259-272.
- Edeling, A. & Himme, A. (2018). When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 82, 1-24.
- Efe, M. N. ve Sevinç, H. (2018). Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 478-497.
- Ege, T., Esen, A. ve Aşık Dizdar, Ö. (2017). Organizational Learning and Learning Organizations: An Integrative Framework. *International Journal of Management Economics and Business*, 13(2), 439-460.
- Ekinci, T. A. (2018). Türkiye'nin E-Devlet Görünümüne Uluslararası Göstergelerden Bir Bakış. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 333-351.
- Ekiz, H., Vatansever, F., Zengin, A. ve Demir, Z. (2000). Hesaplamanın Tarihi ve Bilgisayarların Gelişimi. *SAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 73-81
- Elibol, H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 155-162.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 7-25.
- Ersöz, B. (2020). Yeni Nesil Web Paradigması: Web 4.0. *Bilgisayar Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 58-65.
- Eru, O. (2013). *Süpermarket Sektöründeki Mobil Pazarlama Uygulamalarının Tüketici Davranışlarına Etkisi: Aydın Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Esmeray, A. (2018). Bilişim Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Denetimine Katkısı. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20, 294-309.

- Fabac, R. (2011). Competitiveness Model Designing: Internal Approach from Resourced-Based toward Knowledge-Based. *Proceedings of the 22nd Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, 21-23 September 2011, Varaždin, Croatia, pp. 205-211.
- Facione, A. A. (2016). *Baby Boomers Retiring: Strategies for Small Businesses Retaining Explicit and Tacit Knowledge*. (Unpublished PhD Thesis). Walden University, USA.
- Fernandez-Mesa, A., Ferreras-Mendez, J. L., Alegre, J. & Chiva, R. (2014). IT Competency and the Commercial Success of Innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 550-567.
- Ferreira, J., Cardim, S. & Coelho, A. (2020). Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: The Moderating Role of Organizational Learning Capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1-25.
- Fink, L. & Neumann, S. (2009). Exploring the Perceived Business Value of the Flexibility Enabled by Information Technology Infrastructure. *Information & Management*, 46, 90-99.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D. & Thomas, C. H. (2012). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640-667.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fortis, Z., Maon, F., Frooman, J. & Reiner, G. (2018). Unknown Knowns and Known Unknowns: Framing the Role of Organizational Learning in Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 20, 277-300.
- Fowler, S. W., King, A. W., Marsh, S. J. & Victor, B. (2000). Beyond Products: New Strategic Imperatives for Developing Competencies in Dynamic Environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 357-377.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Gavrea, C., Ilieș, L. & Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300.
- Gedik, Y. (2020). Pazarlamada Yeni Bir Çerçeve: Sosyal Medya ve Web 2.0. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 252-269.
- Gencer, C. ve Kayacan, A. (2017). Yazılım Proje Yönetimi: Şelale Modeli ve Çevik Yöntemlerin Karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(3), 335-352.
- Giannakos, M. N., Mikalef, P. & Pappas, I. O. (2019). Technology-Enhanced Organizational Learning: A Systematic Literature Review. *In 18th Conference on e-Business, e-Services and e-Society (I3E)*, 18-20 September 2019, Trondheim, Norway. pp.573-584.
- Gibb, J. & Haar, J. (2007). IT Competency Predicting Market and Development Performance: Moderated by Organizational. *Proceedings of European and Mediterranean Conference on Information Systems*, 24-26 June 2007, Valencia, Spain, pp. 1-10.
- Glancey, K. (1998). Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(1), 18-27.

- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gomes, G. & Wojahn, R. M. (2017). Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52, 163-175.
- Gordon, S. R. & Tarafdar, M. (2007). How Do a Company's Information Technology Competences Influence its Ability to Innovate?. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(3), 271-290.
- Gökçearsan, Ş. (2016). Bilişim Suçları ve Etik. İçinde; *Eğitimde Bilişim Teknolojileri* (Ed: S. Şahin ve Ç. Uluyol), ss. 127-148. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gözübenli, M. ve Şahin, İ. (2014). Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması. İçinde; *Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik* (Ed: F. M. Harmancı, M. Gözübenli ve M. Dağlar), ss. 263-291. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, V. K. & Batra, S. (2016). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Indian SMEs: Universal and Contingency Perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5), 660-682.
- Gupta, S., Meissonier, R., Drave, V. A. & Roubaud, D. (2020). Examining the Impact of Cloud ERP on Sustainable Performance: A Dynamic Capability View. *International Journal of Information Management*, 51, 102028, 1-13.
- Guta, A. L. (2018). Organizational Learning Capability. Model Testing in Universities. *SEA - Practical Application of Science*, 6(17), 229-240.
- Gül, K. (2020). *Bilgisayar Dersi*. <https://docplayer.biz.tr/123622947-Bilgisayar-dersi-ogr-gor-kagan-gul-kirsehir-ahi-evran-universitesi.html> (Erişim Tarihi: 05.01.2020).
- Gül, K., Gül, M. ve Saatçı, G. (2016). Akademik Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir ve Bursa'da Ampirik Bir Çalışma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(35), 283-301.
- Güleş, H. K., Bülbül, H. ve Çağhyan, V. (2003). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 61-83.
- Güven, Z. Z. (2016). İngilizce Öğretiminde Bilişim Teknolojilerinin Düünden Yarına Yolculuğu. İçinde; *Eğitim Bilimlerinden Yansımalar* (Ed: E. Yılmaz, M. Çalışkan ve S. A. Sulak), ss. 201-212. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Hafeez, K., Zhang, Y. & Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE the Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- Hammoud, K. (2020). Organizational Learning and Knowledge Management in the Modern Society. A Systematic Review. *Review of International Comparative Management*, 21(3), 344-353.
- Hariharan, K. & Vivekand, G. (2018). Perspectives on Organizational Learning. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 9(1), 81-86.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hartono, E., Wahyudi, S., Harahap, P. & Yuniawan, A. (2017). Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence. *International Journal of Environmental & Science Education*, 12(4), 865-878.

- Hatırlı, S. A., Öztürk, E. ve Aktaş, A. R. (2010). Piyasa Yapısının Belirlenmesinde Pazar Gücü ve Tahmin Yaklaşımları. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 89-112.
- Hazen, B. T., Bradley, R. V., Bell, J. E., In, J. & Byrd, T. A. (2017). Enterprise Architecture: A Competence-Based Approach to Achieving Agility and Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 193, 566-577.
- Henkoğlu, T. ve Şerefoğlu, H. (2019). Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğretim Programlarının Bilgi Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 9(3), 587-602.
- Héroux, S. & Fortin, A. (2018). The Moderating Role of IT-Business Alignment in the Relationship Between IT Governance, IT Competence, and Innovation. *Information Systems Management*, 35(2), 98-123.
- Hitt, M. A., Xu, K. & Carnes, C. M. (2016). Resource Based Theory in Operations Management Research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94.
- Holtkamp, P. & Pawlowski, J. M. (2015). A Competence-Based View on the Global Software Development Process. *Journal of Universal Computer Science*, 21(11), 1385-1404.
- Hong, J. & Stahle, P. (2005). The Coevolution of Knowledge and Competence Management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(2), 129-145.
- Hooi, L. W. (2019). Firm Performance: Is Organizational Learning Capability the Magic Wand?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1411-1433.
- Hooi, L. W. & Ngui, K. S. (2014). Enhancing Organisational Performance of Malaysian SMEs: The Role of HRM and Organisational Learning Capability. *International Journal of Manpower*, 35(7), 973-995.
- Hortovanyi, L. & Ferincz, A. (2015). The Impact of ICT on Learning on the Job. *The Learning Organization*, 22(1), 2-13.
- Hoşgörmez, H. (2016). Afetlerde Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı. <https://docplayer.biz.tr/28676384-Afetlerde-bilisim-ve-iletisim-teknolojilerinin-kullanimi-acil-yardim-ve-afet-yonetimi-lisans-tamamlama-programi-prof-dr.html> (Erişim Tarihi: 03.01.2021).
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huie, C. P., Cassaberry, T. & Rivera, A. K. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40.
- Hulland, J., Wade, M. R. & Antia, K. (2007). The Impact of Capabilities and Prior Investments on Online Channel Commitment and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 109-142.
- Husain, Z., Dayan, M. & Benedetto, C. A. D. (2016). The Impact of Networking on Competitiveness via Organizational Learning, Employee Innovativeness, and Innovation Process: A Mediation Model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 15-28.
- Huysman, M. (2000). An Organizational Learning Approach to the Learning Organization. *EUROPEAN Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.
- Hwang, K. M. & Lee, S. J. (2016). How Does Electronic Data Interchange (EDI) Affect the Competitiveness of a Firm's Supply Chain Management?. *Journal of Marketing Thought*, 3(2), 13-18.

- Idrus, H. M. & Ali, N. (2019). Tacit Knowledge in Software Testing: A Systematic Review. *Proceedings of 6th International Conference on Research and Innovation in Information Systems*, 2-3 December 2019, Johor Bahru, Malaysia, pp. 1-6.
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U. & Rahman, U. U. (2016). Organizational Learning Through Transformational Leadership. *The Learning Organization*, 23(4), 232-248.
- Imran, M. K., Ilyas, M. & Fatima, T. (2017). Achieving Organizational Performance Through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role of Organizational Learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 105-124.
- Imran, F. & Kantola, J. (2019). Review of Industry 4.0 in the Light of Sociotechnical System Theory and Competence-Based View: A Future Research Agenda for the Evolute Approach. *Proceedings of the Applied Human Factors and Ergonomics 2018 International Conference on Human Factors, Business Management and Society*, 21-25 July 2018, Orlando, Florida, USA, pp. 118-128.
- Itami, H. & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. England. Harward Universty Press.
- Ivanov, C. I. & Avasilcăi, S. (2014). Performance Measurement Models: An Analysis for Measuring Innovation Processes Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 397-404.
- Iyengar, K., Sweeney, J. R. & Montealegre, R. (2015). Information Technology Use as a Learning Mechanism: The Impact of IT Use on Knowledge Transfer Effectiveness, Absorptive Capacity, and Franchisee Performance. *MIS Quarterly*, 39(3), 615-641.
- İmre, N. (2020). Turizm Sektöründe Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir Değerlendirme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1655-1670.
- İSO Teknoloji Yönetimi Kılavuzu (2012). *Teknoloji Yönetimi Kılavuzu* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/20-teknoloji_yonetimi-208.pdf (Erişim Tarihi: 20.12.2020).
- Jaber, O. & Caglar, D. (2017). The Role of Organizational Learning as a Mediator in Investigating the Relationship Between Knowledge Management and Organizational Performance: The Case of Banks Listed in the Stocks Exchange of Palestine. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 181-198.
- Jain, A. K. & 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.
- Jang, H. (2010). *Examining Organization Learning in Public Sector Organizations: From the Perspective of Floirida Municipal Governments*. (Unpublished PhD Thesis). University of Florida, USA.
- Jansen, J. J. P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jerez-Gómez, P., Ce'spedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Jiménez-Jiménez, D. & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation. *Industrial Marketing Management*. 36(6), 694-708.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*.

- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.webpages.uidaho.edu/~stevel/519/Applied%20Multivariate%20Statistical%20Analysis%20by%20Johnson%20and%20Wichern.pdf (Erişim Tarihi: 30.04.2022).
- Jyothibabu, C., Farooq, A. & Pradhan, B. B. (2010). An Integrated Scale for Measuring an Organizational Learning System. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.
- Kablan, A. (2018). Endüstri 4.0, “Nesnelerin İnterneti” Akıllı İşletmeler ve Muhasebe Denetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 1561-1579.
- Kadhim, R. I., Mohammed, M. A. & Gremikh, H. G. (2018). Empowerment as a Strategy to Achieve the Competitive Advantage of Organizations: A Mediating Role of Organizational Learning. *Management Science Letters*, 8, 903-912.
- Kamdjou, J. R. K., Tewamba, H. J. N. & Wamba, S. F. (2018). IT Capabilities, Firm Performance and the Mediating Role of ISRM: A Case Study from a Developing Country. *Business Process Management Journal*, 25(3), 476-494.
- Kane, G. C. & Alavi, M. (2007). Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes. *Organization Science* 18(5), 796-812.
- Karabaş, S., Uysal, D. ve Karkacier, O. (2017). Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(13), 129-145.
- Karacan, S. ve Bayram, G. (2019). Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65), 1118-1123.
- Karadal, F. ve Türk, M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 59-71.
- Karaduman, İ. (2009). *Stratejik Tedarik Zinciri Yönetimi'nde Bilişim Teknolojileri'nin Kullanımı: Perakendecilik Sektörü'nde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Karagöz, E. (2019). İletişim ve İş Birliği Teknolojileri. İçinde; *Bilişim Teknolojileri* Ed: E. Karagöz, ss. 271-291. Ankara: Atlas Akademik.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 147-174.
- Karimi, S. & Nejad, A. H. (2018). The Effect of Organizational Training on Job Satisfaction and Individual Performance of Ahwaz Oil Company Employees, *Revista Publicando*, 5(15), 385-401.
- Kasemsap, K. (2017). *Organizational Learning: Advanced issues and trends*. file:///G:/B%C3%9CY%C3%9CK%20PROJE/3.B%C3%96L%C3%96M/3.B%C3%B6l%C3%BCm%20Kaynak%C3%A7a/2017-Kasemsap.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2021).
- Kayalı, V. (2012). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Keleş, A., Keleş, A. ve Akçetin, E. (2017). Pazarlama Alanında Yapay Zekâ Kullanım Potansiyeli ve Akıllı Karar Destek Sistemleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(11), 109-124.
- Ketokivi, M. K. & Schroeder, R. G. (2004). Perceptual Measures of Performance: Fact or Fiction?. *Journal of Operations Management*, 22(3), 247-264.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.

- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 33(1), 37-50.
- Kim, G., Shin, B., Kim, K. K. & Lee, H. G. (2011). IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(7), 487-517.
- Kocoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z. ve İnce, H. (2011). The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, 5(1), 72-88.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: BETA Basım.
- Kohli, R., Devaraj, S. & Ow, T. T. (2012). Does Information Technology Investment Influence a Firm's Market Value? As Case of Non-Publicly Traded Healthcare Firms. *MIS Quarterly*, 36(4), 1145-1163.
- Kohli, R. & Grover, V. (2008). Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 23-39.
- Kömeçoğlu, E. ve Vuran, B. (2018). Kurumsal Yönetim ile Firma Karlılığı Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul' da Bir Uygulama. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(4), 704-713.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349-372.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Król, K. (2020). Evolution of Online Mapping: From WEB 1.0 to WEB 6.0. *Geomatics, Landmanagement and Landscape*, 1, 33-51.
- Kurnaz, A. (2019). Restoran İşletmelerinde Sosyal Medya Kullanımı: Marmaris Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1042-1054.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H-G., Feld, T. & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242.
- Lau, K. W., Lee, P. Y. & Chung, Y. Y. (2019). A Collective Organizational Learning Model for Organizational Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 107-123.
- Laudon, K. C. & Laudon, J.P. (2014). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*.
https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Kenneth_C.Laudon,Jane_P_.Laudon_-_Management_Information_Sysrem_13th_Edition_.pdf (Erişim Tarihi: 30.01.2021).
- Law, K. M. Y. & Chuah, K. B. (2019). The Story of Project-Based Action Learning (PAL). *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1442-1464.
- Leanmarketing (2021). *Müşteri Elde Tutma Performansı ve Büyüme*.
<https://leanmarketing.co/musteri-elde-tutma-performansi-ve-buyume> (Erişim Tarihi: 30.01.2021).
- Lee, H., Choi, H., Lee, J., Min, J. & Lee, H. (2016). Impact of IT Investment on Firm Performance Based on Technology IT Architecture. *Procedia Computer Science*, 91, 652-661.
- Lee, H. H. & Lee, C. Y. (2014). The Effects of Total Quality Management and Organisational Learning on Business Performance: Evidence from Taiwanese Insurance Industries. *Total Quality Management*, 25(9), 1072-1087.
- Lenart-Gansiniec, R. (2019). Organizational Learning in Industry 4.0. *Problemy Zarzadzania-Management Issues*, 17, 2(82), 96-108.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

- Li, E. Y., Chen, J. S. & Huang, Y. H. (2006). A Framework for Investigating the Impact of IT Capability and Organizational Capability on Firm Performance in the Late Industrializing Context. *International Journal Technology Management*, 36(1/2/3), 209-229.
- Liang, T. P., You, J. J. & Liu, C. C. (2010). A Resource-Based Perspective on Information Technology and Firm Performance: A Meta Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138-1158.
- Liao, S. H. & Wu, C. C. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation. *Expert Systems with Applications*, 37, 1096-1103.
- Liu, H. (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, 2143-2157.
- Longley, D. & Shain, M. (1989). *Macmillan Dictionary of Information Technology*, 3rd Edition.
<https://745e9234ede24d509e2ae15e4d48ef6be2b3b85c.vetisonline.com/content/pdf/10.1007/978-1-349-19634-0> (Erişim Tarihi: 30.02.2021).
- López, S. V. (2005). Competitive Advantage and Strategy Formation: The Key Role of Dynamic Capabilities. *Management Decision*, 43(5), 661-669.
- López, S. P., Peón, J. M. M. & Ordas, C. J. V. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- López-Cabarcos, M. A., Srinivasan, S. & Vázquez -Rodríguez, P. (2020). The Role of Product Innovation and Customer Centricity in Transforming Tacit and Explicit Knowledge into Profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037-1057.
- Lukviarman, N. (2008). Performance Measurement: A Stakeholder Approach. *SINERGI*, 10(2), 179-198.
- Magnier-Watanabe, R. & Benton, C. (2017). Management Innovation and Firm Performance: The Mediating Effects of Tacit and Explicit Knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 325-335.
- Malekifar, S., Taghizaden, S. K., Rahman, S. A. & Khan, S. U. R. (2014). Organizational Culture, IT Competence, and Supply Chain Agility in Small and Medium-Size Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(6), 69-75.
- Malik, S., Chetty, M. & Chadhar, M. (2018). Information Technology and Organizational Learning Interplay: A survey. *Proceedings of the 29th Australasian Conference on Information Systems*, 3-5 December 2018, Sydney, Australia, pp. 1-11.
- Mapalala, M. J., West, G. R. B. & Winston, B. (2018). Examining the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Learning. *International Leadership Journal*, 10(3), 40-62.
- Maravilhas, S. & Martins, J. (2019). Strategic Knowledge Management in a Digital Environment: Tacit and Explicit Knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353-359.
- Mauerhoefer, T., Strese, S. & Brettel, M. (2017). The Impact of Information Technology on New Product Development Performance. *Journal of Production Innovation Management*, 34(6), 719-738.
- McLean, C. N. (2019). *The Significance of the Association Between Information Technological Capabilities (ITC) and Perceived Firm Performance in Fortune 1000 Firms*. (Unpublished PhD Thesis). Capella University, USA.

- Mehdibeigi, N., Dehghani, M. & Yaghoubi, N. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Mert, G. (2018). Örgütsel Öğrenme. <https://docplayer.biz.tr/169710893-Orgutsel-ogrenme-dr-gozde-mert.html> (Erişim Tarihi: 09.01.2020).
- Miller, A. & Camp, B. (1985). Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 87-105.
- Miller, C. C., Washburn, N. T. & Glick, W. H. (2013). The Myth of Firm Performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964.
- Miller, A., Gartner, W. B. & Wilson, R. (1989). Entry Order, Market Share, and Competitive Advantage: A Study of their Relationships in New Corporate Ventures. *Journal of Business Venturing*, 4, 197-209.
- Mirza, S. A. & Javed, A. (2013). Determinants of Financial Performance of a Firm: Case of Pakistani Stock Market. *Journal of Economics and International Finance*, 5(2), 43-52.
- Mitra, S. & Chaya, A. K. (1996). Analyzing Cost-Effectiveness of Organizations: The Impact of Information Technology Spending. *Journal of Management Information Systems*, 13(2), 29-57.
- Mohajan, H. K. (2016). Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: A Review. *American Journal of Computer Science and Engineering*, 3(2), 6-19.
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating Effect of Organizational Learning and Moderating Role of Environmental Dynamism on the Relationship Between Strategic Change and Firm Performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275-297.
- Moore, M. L. (2004). *The Correlation of Preceptorships to Organizational Learning and Performance*. (Unpublished PhD Thesis). George Mason University, USA.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34, 91-106.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W. & Hill, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Nagano, H. (2020). The Growth of Knowledge Through the Resource-Based View. *Management Decision*, 58(1), 98-111.
- 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.
- Namada, J. M. (2018). Organizational Learning and Competitive Advantage https://www.researchgate.net/publication/326684528_Organizational_learning_and_competitive_advantage (Erişim Tarihi: 12.02.2020).
- Ndungu, S., Wanjau, K., Gichira, R. & Mwangi, W. (2017). Moderating Role of Entrepreneurial Orientation on the Relationship Between Information Technology Competence and Firm Performance in Kenya. *International Journal of Professional Business Review*, 2(2), 1- 22.
- Nguyen, Q. V. (2016). *The Relationship Between Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation and Intellectual Capital Under the Moderating Effect of Organizational Learning Capability*. (Unpublished PhD Thesis). Victoria University, New Zealand.

- Ni, A. Y. & Chen, Y. C. (2016). A Conceptual Model of Information Technology Competence for Public Managers: Designing Relevant MPA Curricula for Effective Public Service. *Journal of Public Affairs Education*, 22(2), 193-212.
- Nwankpa, J. & Roumani, Y. (2014). Understanding the Link Between Organizational Learning Capability and ERP System Usage: An Empirical Examination. *Computers in Human Behavior*, 33, 224-234.
- O'Brien, J. A. & Marakas, G. M. (2011). Management Information Systems. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/186-Management-Information-Systems-James-A.-O%E2%80%99Brien-George-M.-Marakas-Edisi-10-2010.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2019).
- Odabaş, H. (2008). Bilgi Yönetimi ve Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kurumsal Açık Erişim. *XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri*, 22-23 Aralık 2008, Ankara, Türkiye.
- O'Donnell, F. J. & Duffy, A. H. B. (2002). Modelling Design Development Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.
- Odor, H. O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 1-6.
- Oh, S. Y. (2009). *The Relationship Between Quality Management, Organizational Learning, and Organizational Performance*. (Unpublished PhD Thesis). University of Illinois, USA.
- Ohei, K. N. & Brink, R. (2019). Web 3.0 and Web 2.0 Technologies in Higher Educational Institute: Methodological Concept Towards a Framework Development for Adoption. *International Journal for Infonomics*, 12(1), 1841-1853.
- Olivera, F. (2000). Memory Systems in Organizations: An Emprical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832.
- Ong, J. W. & Ismail, H. B. (2008). Sustainable Competitive Advantage Through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*, 1, 62-70.
- Oxford (2020). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english> (Erişim Tarihi: 05.12.2020).
- Oyateru, D. (2011). *The Learning Organisation and Competitive Advantage: A Study of the Service Sector*. (Unpublished Master Thesis). National College of Ireland, Ireland.
- Ömürbek, N. ve Altın, F. G. (2008). Sigortacılık Sektöründe Bilgi Teknolojilerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *SDÜ, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(3), 105-127.
- Önen, S. M. ve Ozan, M. S. (2018). E-Devlet Hizmetlerinde Kamu-Özel Ortaklığı Modeli: Dünyadaki Bazı Uygulamalara Bir Bakış. 1. Uluslararası Battalgazi Multi Disipliner Çalışmalar Kongresi, 7-9 Aralık 2018, Malatya, Türkiye, ss. 1162-1171.
- Örten Tuğrul, T., Doğan, E. ve Çavuşoğlu, L. (2017). Pazarlama Alanındaki Sosyal Medya Konulu Bilimsel Çalışmalar Üzerine Keşifsel Bir Araştırma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 189-220.
- Örtenblad, A. (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Örtenblad, A. (2004). The Learning Organization: Towards an Integrated Model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Örtenblad, A. (2018). What Does "Learning Organization" Mean?. *The Learning Organization*, 25(3), 150-158.

- Öz, E. ve Baykoç, Ö. F. (2004). Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(3), 275-286.
- Özdemir, B. (2019). *Hazır Giyim İşletmelerinde Malzeme İhtiyaç Planlamasına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, Y. ve Acar, Ö. F. (2020). Bilişim Teknolojilerinin Rekabet Amacıyla Kullanımının Analizi (E-Devlet Örneği). *International Journal of Economics and Politics Sciences Academic Research*, 4(10), 65-73.
- Özdemir, A. İ. ve Doğan, N. Ö. (2010). Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 19-41.
- Özdemir, L. ve Dulkadir, B. (2017). Demografik Nitelikler İtibariyle İşletmelerde Bilişim Teknolojisi Araçlarının Kullanım Durumunun Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 1-12.
- Özer, A. ve Özer, N. (2014). Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin BIST'deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 8(2), 119-149.
- Özer, P. S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 254-275.
- Özgür, A. S. (2019). Bilişim Teknolojileri. İçinde; *Yazılım ve Donanım ile İlgili Temel Kavramlar* (Ed: V. Tecim), ss. 63-95. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özmen, F. ve Üzmez, İ. T. (2007). Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 2(1), 14-30.
- Özsever, Ç., Gençoğlu, T. ve Erginel, N. (2009). İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 18, 45-58.
- Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Palacios-Marques, D., Devece-Caranana, C. & Llopis-Albert, C. (2016). Examining the Effects of Online Social Networks and Organizational Learning Capability on Innovation Performance in the Hotel Industry. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1126-1133.
- Panda, S. & Rath, S. K. (2015). The Effect of Human IT Capability on Organizational Agility: An Empirical Analysis. *Management Research Review*, 40(7), 800-820.
- Papatya, N., Papatya, G. ve Hamşioğlu, A. B. (2018). Dinamik Kaynak Tabanlı Yeteneklerin Sürdürülebilir İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara İli İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1354-1378.
- Pasaman, A. B., Nimran, U., Raharjo, K. & Utami, H. N. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Information Technology on Organizational Learning and Organizational Change, and its Impact on Employee Job Satisfaction. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 26(2), 24-42.
- Patky, J. (2020). The Influence of Organizational Learning on Performance and Innovation: A Literature Review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229-242.
- Pebrianto, A. & Djamhur, S. K. (2013). The Influence of Information Technology Capability, Organizational Learning, and Knowledge Management Capability on Organizational Performance: A Study of Banking Branches Company in Southern Kalimantan Province. *Information and Knowledge Management*, 3(11), 112-120.

- Peppard, J. & Ward, J. (2004). Beyond Strategic Information Systems: Towards an IS Capability. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 167-194.
- Pérez-Aróstegui, M. N., Bustinza-Sánchez, F. & Barrales-Molina, V. (2015). Exploring the Relationship Between Information Technology Competence and Quality Management. *BRQ Business Research Quarterly*, 18, 4-17.
- Pérez-López, S. & Alegre, J. (2012). Information Technology Competency, Knowledge Processes and Firm Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 644-662.
- Pleshko, L. P., Heiens, R. A. & Peev, P. (2014). The Impact of Strategic Consistency on Market Share and ROA. *International Journal of Bank Marketing*, 32(3), 176-193.
- Polonsky, M. J. (1995). A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
- Poon, J. M. L., Ainuddin, R. A. & Junit, S. H. (2006). Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation of Firm Performance. *International Small Business Journal*, 24(1), 61-82.
- Powel, T. C. & Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.
- Pudjiarti, E. S. & Darmanto, S. (2020). Interactive Control Capability, Effective Organizational Learning and Firm Performance: An Empirical Study of Milling and Metal Industry in Tegal. *Management Science Letters*, 10, 575-584.
- Qi, C. & Chau, P. Y. K. (2018). Will Enterprise Social Networking Systems Promote Knowledge Management and Organizational Learning?. An Empirical Study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31-57.
- Radar, S. (2010). *Bilgisayar Yazılımları ile MRP (Malzeme İhtiyaç Planlama) ve CRP'nin (Kapasite İhtiyaç Planlama) Matbaa İşletmelerinde Uygulanması ve Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Rakickaite, J., Juceviciene, P. & Vaitkiene, R. (2011). Structure of Professional Service Firm's Organizational Competence. *Social Sciences*, 73(3), 51-61.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27, 22-42.
- Ravichandran, T., Liu, Y., Han, S. & Hasan, I. (2009). Diversification and Firm Performance: Exploring the Moderating Effects of Information Technology Spending. *Journal of Management Information Systems*, 25(4), 205-240.
- Ray, G., Muhanna, W. A. & Barney, J. B. (2005). Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Raza, S. S., Ghani, U. & Rafque, M. K. (2016). Impact of Knowledge Management Practices and Organizational Culture on Organization Performance: A Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 3(3), 23-36.
- Real, J. C., Roldán, J. L. & Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*, 25, 186-208.

- Reese, S. R. & Sidani, Y. (2020). Learning Organization Thought Leaders Interview Series, interim Synthesis of Commonalities and Differences. *The Learning Organization* 27(2), 163-171.
- Rehman, W. U., Asghar, N. & Ahmad, K. (2015). Impact of KM Practices on Firms' Performance: A Mediating Role of Business Process Capability and Organizational Learning. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 47-80.
- Rezaei, R. & 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.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rivard, S., Raymond, L. & Verreault, D. (2006). Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 15, 29-50.
- Robey, D., Boudreau, M. C. & Rose, G. M. (2000). Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 125-155.
- Rossi, T., Pozzi, R., Pero, M. & Cigolini, R. (2017). Improving Production Planning Through Finite-Capacity MRP. *International Journal of Production Research*, 55(2), 377-391.
- Rostini, R., Souisa, W., Masmarulan, R. & Yasin, N. (2020). Competitiveness Development, Learning Orientation, Entrepreneurial Commitment and Business Performance in the Silk Industry. *Management Science Letters*, 11(3), 903-908.
- Rupčić, N. (2020). Learning Organization – Organization Emerging from Presence. *The Learning Organization*, 27(1), 17-30.
- Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
- Said, J., Hui, W. S., Taylor, D. & Othman, R. (2009). Customer-Focused Strategies and Information Technology Capabilities: Implications for Service Quality of Malaysian Local Authorities. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 241-256.
- Sampe, F. (2012). *The Influence of Organizational Learning on Performance in Indonesian SMEs*. (Unpublished PhD Thesis). Southern Cross University, Australia.
- Santhanam, R. & Hartono, E. (2003). Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance. *MIS Quarterly*, 27(1), 125-153.
- Santos, J. B. & Brito, L. A. L. (2012). Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 9(6), 95-117.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. A. & Trespalacios, J. A. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079-1089.
- Sarıkaya, M. (2011). Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Eylül-Ekim*, 43-58.
- Sarıtaş, A. (2018). Sosyal Medya Reklamlarında Fenomen Kullanımı ve Reklam İzleme Tercihi. *The Journal of International Scientific Researches*, 3(4), 62-74.
- Schmidt, J. & Keil, T. (2013). What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm Idiosyncratic Resource Value. *Academy of Management Review*, 38(2), 206-228.
- Schwartz, M. J. & Rist, R. C. (2016). *The International Monetary Fund and the Learning Organization The Role of Independent Evaluation*. USA: IEO.

- Scott, B. B. (2011). Organizational Learning: A Literature Review. file:///C:/Users/B%C3%BClent/Downloads/Organizational_Learning_A_Literature_Review.pdf (Erişim Tarihi: 09.10.2020).
- Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K. & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of Firm Performance: A Subjective Model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7), 90-100.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (Çev: A. İldeniz, A. Doğukan, B. Pala). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seo, D. B. & Lee, J. (2016). Web 2.0 and Five Years Since: How the Combination of Technological and Organizational Initiatives Influences an Organization's Long-Term Web 2.0 Performance. *Telematics and Informatics*, 33(1), 232-246.
- Serçemeli, M. (2018). Muhasebe ve Denetim Mesleklerinin Dijital Dönüşümünde Yapay Zekâ. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13(30), 369-386.
- Sezer, Ö. ve Ak, M. (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 205-226.
- Shannak, R. O., Masa'deh, R., Obeidat, B. & Almajali, D. (2010). Information Technology Investments: A Literature Review. *Proceedings of the 14th IBIMA Conference on Global Business Transformation through Innovation and Knowledge Management: An Academic Perspective*, 23-24 June 2010, Istanbul, Turkey, pp.1356-1368.
- Sharma, R. R. K. & Dey, S. (2018). Managing Tacit and Explicit Knowledge. *Proceedings of the International Conference on Management and Information Systems*, 21-22 September 2018, Bangkok, Thailand, pp. 15-20.
- Silva, A. J. (2018). Research Administration Organizations: Results from an Investigation into the Five Disciplines. *Journal of Research Administration*, 49(2), 18-38.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243
- Sisnuhadi, S. (2017). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship Between Infrastructure Practices, Core Practices, and Organizational Performance. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 1692-1708.
- Sivarajah, U. (2014). *Exploring the Application of Web 2.0 Technologies in the Context of E-Government*. (Unpublished PhD Thesis). Brunel University, London.
- Škerlavaj, M. & Dimovski, V. (2009). Organizational Learning and Performance in Two National Cultures: A Multi-Group Structural Equation Modeling Approach. In E.W. King, (Eds.), pp. 321-367. *Knowledge Management and Organizational Learning*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://745e9234ede24d509e2ae15e4d48ef6be2b3b85c.vetisonline.com/content/pdf/10.1007/978-1-4419-0011-1_19.pdf?pdf=core (Eriřim Tarihi: 11.10.2019).
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Smith, K. A., Vasudevan, S. P. & Tanniru, M. R. (1996). Organizational Learning and Resource-Based Theory: An Integrative Model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41-53.
- Solmaz, B., Tekin, G., Herzem, Z. ve Demir, M. (2013). İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(4), 23-32.

- Sözbilir, F. (2013). *Bilişim Teknolojileri, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Staten, M., Umbeck, J. & Dunkelberg, W. (1988). Market Share/Market Power Revisited. A New Test for an Old Theory. *Journal of Health Economics*, 7, 73-83.
- Stephen, I. A., Mary, I. O., Oluremi, O. A., William, A. A. & Ayodele, O. M. (2018). Examining the Relationship Between Tacit Knowledge of Individuals and Customer Satisfaction. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(1), 1-20.
- Stevens, J. L. (2019). *The Prevalence of Senge's Five Disciplines of a Learning Organization in a Rural High School's Development*. (Unpublished PhD Thesis). Hamline University, USA.
- Striteska, M. & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *IBIMA Publishing Journal of Organizational Management Studies*, (2012), 1-13.
- Su, X. (2013). Entrepreneurial Orientation and Performance of Chinese High-Tech Firms: The Mediating Role of Organizational Learning and Moderating Role of Firm Life Cycle. *Frontiers of Business Research in China*, 7(4), 487-504.
- Suharnomo, S., Rahardja, E., Handayani, S. & Udin, U. (2020). The Effect of Organizational Learning, IT Capability, and Employee Adaptability on Job Performance: A Moderation Model. *International Journal of Agricultural Science*, 5, 57-66.
- Sullivan, D. M. (2017). *Examining Learning Environments – Quantitative Perspective: Small Enterprises Utilizing Information Technology*. (Unpublished PhD Thesis). Capella University, USA.
- Sun, H., Wang, X. & Wang, X. (2018). Application of Blockchain Technology in Online Education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 13(10), 252-259.
- Swierczek, F. W. & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial Orientation, Uncertainty Avoidance and Firm Performance: An Analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46-58.
- Syverson, C. (2019). Macroeconomics and Market Power: Context, Implications, and Open Questions. *Journal of Economic Perspectives*, 33(3), 23-43.
- Şahin, Ş. (2014). Bilişim Sistemleri Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(6), 43-56.
- Şahin, L., Çetin, B. I. ve Yıldırım, K. (2009). Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletmelerin Strateji ve Maliyetleri Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 547-573.
- Şahin, E. ve Dündar, M. (2019). Sosyal Ağ ve Sosyal Medya Platformları Üzerinde Yürütülen Viral Pazarlama Faaliyetlerinin Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 143-160.
- Şener, S. ve Elevli, B. (2017). Endüstri 4.0’da Yeni İş Kolları ve Yüksek Öğrenim. *Mühendis Beyinler Dergisi*, 2(1), 25-37.
- Şener, A. ve Yücel, S. (2020). Sosyal Medyanın Y Kuşağı Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Bir Literatür İncelemesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 65, 265-284.

- Talab, F. H. & Monfared, J. H. (2012). The Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Learning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 371-382.
- Tan, F. Z. ve İnce, M. (2019). Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi. *ECONDER International Academic Journal*, 3(1), 74-98.
- Tan, F. Z., Şener, M. ve Buharalı, D. (2020). Bireysel Yaratıcılık ve Öğrenen Organizasyon Disiplinleri Arasındaki İlişki. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 87-109.
- Taouab, O. & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Taşbaş Ustaoglu, E. ve Mayatürk Akyol, E. (2018). Endüstri 4.0 Çalışmalarının Yerli ve Yabancı Yazın Açısından Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Betimsel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 444-453.
- Taylor, G. S., Templeton, G. F. & Baker, L. T. (2010). Factors Influencing the Success of Organizational Learning Implementation: A Policy Facet Perspective. *International Journal of Management Reviews*, 12, 353-364.
- TDK, (2020). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*.
<https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi:14.10.2020).
- Teare, R. E. (1998). Developing a Curriculum for Organizational Learning. *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 95-121.
- Tecim, V. (2019). Bilişim Teknolojilerinde Bilgi-İşlemsel Düşünme. İçinde; *Bilişim Teknolojileri* (Ed: Vahap Tecim), ss. 1-15. Ankara: Atlas Akademik.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tekin, M., İnce, H., Etlioğlu, M., Koyuncuoğlu, Ö. ve Tekin, E. (2018). İşletmelerin E-Ticarete Yönelik Algı ve Beklentileri: Kahramanmaraş İli Örneği. *Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi Zirvesi*, 322-331.
- Temel Eginli, A. ve Bitirim, S. (2013). Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 15-48.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Thakurta, R. & Guha Deb, S. (2018). IS/IT Investments and Firm Performance: Indian Evidence. *Journal of Global Information Technology Management*, 21(3), 188-207.
- Tippins, M. J. & Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Tiruneh, G. G. & Fayek, A. R. (2017). Identifying Construction Organizational Competency Measures and Performance Indicator Metrics. *Proceedings of the 6th CSCE-CRC International Construction Specialty Conference*, 31 May-03 June 2017, Vancouver, Canada, pp. 1-10.
- Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M. & Mandegari, M. (2012). Organizational Learning Measurement and the Effect on Firm Innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245.
- Töre Başat, H. (2009). *Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management in Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Turi, J. A., Sorooshian, S., Mahmud, F. B. & Javed, Y. (2018). The Cognitive, Behavioral and Social and Prospectives of Organizational Learning Through Information System. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(3), 68-86.
- Turulja, L. & Bajgorić, B. (2018). Knowing Means Existing: Organizational Learning Dimensions and Knowledge Management Capability. *Business Systems Research*, 9(1), 1-18.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.
- TÜBİTAK (2017). *Yeni Sanayi Devrimi Akıllı Üretim Sistemleri Teknoloji Yol Haritası*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/akilli_uretim_sistemleri_tyh_v2-03ocak2017.pdf (Erişim Tarihi: 19.11.2020).
- Türen, U., Gökmen, Y. ve Tokmak, İ. (2014). İşletmelerde Kaynak Temelli Bilgi Teknolojileri Yetkinliği: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 14(3), 425-439.
- TÜSİAD (2016). *Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği için bir Gereklik Olarak Sanayi 4.0* <http://www.tusiad.org/indir/2016/sanayi-40.pdf> (Erişim Tarihi: 19.11.2020).
- TÜSİAD (2019). *Girişimler için Bilişim Teknolojilerinden Faydalanma Skoru 2019*. <file:///C:/Users/B%C3%BClent/Downloads/girisimler-icin-bilisim-teknolojilerinden-faydalanma-skoru-2019.pdf> (Erişim Tarihi: 19.11.2020).
- Tyler, B. B. (2001). The Complementarity of Cooperative and Technological Competencies: A Resource-Based Perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 1-27.
- Uddin, A., Fan, L. & Das, A. K. (2017). A Study of the Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Knowledge Management on Organizational Innovation. *Management Dynamics*, 16(2), 42-54.
- UNESCO (2020). Information and Communication Technologies. <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/information-and-communication-technologies-ict> (Erişim Tarihi: 22.12.2020).
- Uwizeyemungu, S., Raymond, L., Poba-Nzaou, P. & St. Pierre, J. (2018). The Complementarity of IT and HRM Capabilities for Competitive Performance: A Configurational Analysis of Manufacturing and Industrial Service SMEs. *Enterprise Information Systems*, 12(10), 1336-1358.
- Uzunboylu, H. (2017). *Bilişim Teknolojileri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Ünal, Ö. F. (2012). Temel Yetkinliklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç ve Model Önerisi (Vaka Çalışması). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, II, 185-205.
- Ünal, Ö. F. (2013). Temel Yetkinliklerin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 51-66.
- Veliu, L. & Manxhari, M. (2017). The Impact of Managerial Competencies on Business Performance: SME's in Kosovo. *Journal of Management*, 30(1), 59-65.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.

- Vera, D., Crossan, M. & Apaydin, M. (2011). A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. In: M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), pp. 153–180. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.
- Vinayagamoorthi, V., Murugesan, S. & Kasilingam, L. (2015a). Impact of Firms' Profitability on Environmental Performance: Evidence from Companies in India. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 109-119.
- Vinayagamoorthi, V., Murugesan, S., Kasilingam, L., Isaiah O. M. & Mariappan, R. (2015b). Testing Environmental Kuznets Curve Hypothesis at Firm Level in India. *Journal of Sustainable Development*, 8(8), 201-212.
- Vishwanath, K. R. & Sankaranarayanan, B. (2017). Customer Value Creation in CRM Initiatives: The Impacts of Organizational Learning and IT Capabilities. *Proceedings of the Twenty-third Americas Conference on Information Systems*, 10-12 August 2017, Boston, Massachusetts, USA, pp. 1-5.
- Vogel, M. A. (2005). *Leveraging Information Technology Competencies and Capabilities For a Competitive Advantage*. (Unpublished PhD Thesis). University of Maryland, USA.
- Vural, M. ve Turan, A. H. (2019). Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Mezunlarının Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 357-388.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
- Walter, A. & Ritter, T. (2004). Information Technology Competence and Value Creation in Supplier-Customer Relationships. *Journal of Relationship Management*, 3(4), 45-59.
- Wang, Y. L. & Ellinger, A. D. (2008). Organizational Learning and Innovation Performance: A Review of the Literature and the Development of a Conceptual Framework and Research Hypotheses. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, 20-24 February 2008, Panama City, Florida, USA, pp. 1-8.
- Wang, Y. & Lian, Z. (2017). Research on the Teaching Skill of Computer Hardware Technology. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 152, 107-111.
- Wang, Z., Yao, D. Q., Yue, X. & Liu, J. J. (2018). Impact of IT Capability on the Performance of Port Operation. *Production and Operations Management*, 27(11), 1996-2009.
- Wang, E. T. G., Tai, J. C. F. & Wei, H. L. (2006). A Virtual Integration Theory of Improved Supply-Chain Performance. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 41-64.
- Waqas, M., Ullah, S., Ilyas, M. & Rehman, A. (2018). Organizational Learning, Quality Strategy and Perceived Firm Performance of Textile Firms. *Pakistan Business Review*, 20(1), 59-66.
- Watkins, K. E. & Kim, K. (2018). Current Status and Promising Directions for Research on the Learning Organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 15-29.
- Weill, P. (1992). The Relationship Between Investment in Information Technology and Firm Performance: A Study of the Valve Manufacturing Sector. *Information Systems Research*, 3(4), 307-331.

- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Wujiabudula, A. & Zehir, C. (2016). The Effects of Organizational Learning on Firm Performance Through Product Innovation. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 79-88.
- Wulandari, J., Raharja, S. J., Nurasa, H. & Muhyi, H. A. (2017). Individual Competency Study in the Evolution of Human Resource Management Theory and its Relation to Organizational Competency. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 5(3), 35-43.
- Yadav, S. & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its Five Discipline. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(12), 18-24.
- Yang, C. & Chen, L. C. (2009). On Using Organizational Knowledge Capabilities to Assist Organizational Learning. In: William R. King, (Eds.), pp. 302-318. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Newyork: Springer.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F. ve Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 546-556.
- Yıldız, M. S. ve Akaydın, A. (2012). Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemine Geçiş Yapan Endüstriyel Bir İşletmede Yazılımın Kurulum Süreci ve Yaşanılan Değişimler. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 1, 1-20.
- Yılmaz, M. S. (2001). Emek Yoğunluklu İşletmelerde Kapasite Planlaması Problemleri: Organizasyon ve Yazılım Temelli Çözüm Önerileri. *Teknoloji Dergisi*, 4(1-2), 103-110.
- Yoon, C. Y. (2011). Measuring Enterprise IT Capability: A Total IT Capability Perspective. *Knowledge-Based Systems*, 24(1), 113-118.
- Zadayannaya, L. (2012). *Organizational Memory Systems as a Source of Learning for New Employees in an Innovation Context*. (Unpublished Master Thesis). Halmstad University, Sweden.
- Zengin, B. ve Çakmak, M. (2019). Sosyal Medya Kullanımının Tüketicilerin Yiyecek İçecek İşletmesi Tercihlerine Etkisi. *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 243-256.
- Zhai, X., Liu, A. M. M. & Fellows, R. (2014). Role of Human Resource Practices in Enhancing Organizational Learning in Chinese Construction Organizations. *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 194-204.
- Zhang, L. & Yu, W. (2020). Effects of the Interactive Use of Performance Measurement Systems on Job Performance: Mediation Effect of Organizational Learning. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-10.
- Zulkiffli, S. N. A. & Perera, N. (2011). A Literature Analysis on Business Performance for SMES-Subjective or Objective Measures?. *Proceedings of the 2011 SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research*, 16-18 June 2011, Bangkok, Thailand, pp. 1-9.

EK : Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Dr. Öğr. Üye. Hülya ÖCAL'ın danışmanlığında sürdürülen Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme doktora programı öğrencisi Bülent ÖRMECİ'nin "Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı Arasındaki İlişki" konulu doktora tez çalışmasının alanda uygulanmasına yönelik bir çalışmadır. Çalışmanın temel amacı; bilişim teknolojisi yetkinliğinin firma performansına etkisinde, örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü araştırmaktır. Anket, firmanın orta ve üst düzey yöneticileri tarafından doldurulacaktır. Araştırma tekniği bakımından bazı sorular birbirine benzer veya tekrar şeklinde sorulmuştur. Sağlıklı bir değerlendirmenin yapılabilmesi için ankette bulunan bütün soruların gerçekçi, samimi görüşlerinize dayanarak cevaplandırılması gerekmektedir. Ankette gönderilecek cevaplar tamamen gizli tutulacak, elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve ayrıca hiçbir firmanın ve yöneticinin adı kullanılmayacaktır. Araştırma çalışması yönetim biliminin ilerlemesine ve yerli iş dünyasının gelişimine büyük katkı sağlayacaktır. Araştırmaya yapacağınız önemli katkılarınızdan dolayı teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Bülent ÖRMECİ
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doktora Öğrencisi

Hülya ÖCAL
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi

Firmanız Hakkındaki Genel Bilgiler:

Lütfen, aşağıdaki ifadelerde çalıştığınız firmaya ait bilgiyi içeren her soruda sadece bir seçeneği (X) olarak işaretleyiniz.

1. Firmanızın Adı (İsteğe bağlı):

2. Firmanız kaç yıl önce kuruldu?		3. Firmanızın sermaye sahipliği	
<input type="checkbox"/>	1 yıldan az bir süre önce	<input type="checkbox"/>	Kamu
<input type="checkbox"/>	1-3 yıl önce	<input type="checkbox"/>	Özel
<input type="checkbox"/>	4-5 yıl önce	<input type="checkbox"/>	Karma (Özel ve kamu ortaklığı)
<input type="checkbox"/>	6-10 yıl önce	<input type="checkbox"/>	Yabancı sermayeli yatırım
<input type="checkbox"/>	10 yıldan daha önce	<input type="checkbox"/>	

4. Firmanızın faaliyet türü		5. Firmanızın çalışan sayısı							
<input type="checkbox"/>	İmalat	<input type="checkbox"/>	Hizmet	<input type="checkbox"/>	50-249	<input type="checkbox"/>	250-499	<input type="checkbox"/>	500 ve üzeri

6. Firmanızın faaliyet gösterdiği ilgili NACE Rev.2			
<input type="checkbox"/>	7 (metal cevherleri madenciliği)	<input type="checkbox"/>	21 (temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı)
<input type="checkbox"/>	8 (diğer madencilik ve taş ocakçılığı)	<input type="checkbox"/>	22 (kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı)
<input type="checkbox"/>	10 (gıda ürünlerinin imalatı)	<input type="checkbox"/>	23 (diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı)
<input type="checkbox"/>	11 (içeceklerin imalatı)	<input type="checkbox"/>	24 (ana metal sanayi)
<input type="checkbox"/>	12 (tütün ürünleri imalatı)	<input type="checkbox"/>	25 (fabrikasyon metal ürünleri imalatı- makine ve teçhizat hariç)
<input type="checkbox"/>	13 (tekstil ürünlerinin imalatı)	<input type="checkbox"/>	26 (bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı)
<input type="checkbox"/>	14 (giyim eşyalarının imalatı)	<input type="checkbox"/>	27 (elektrikli teçhizat imalatı)
<input type="checkbox"/>	15 (deri ve ilgili ürünlerin imalatı)	<input type="checkbox"/>	28 (başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı)

<input type="checkbox"/>	16 (ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı-mobilya hariç)	<input type="checkbox"/>	29 (motorlu kara taşıtı, treyler ve yarı treyler imalatı)
<input type="checkbox"/>	17 (kağıt ve kağıt ürünleri imalatı)	<input type="checkbox"/>	30 (diğer ulaşım araçlarının imalatı)
<input type="checkbox"/>	18 (kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması)	<input type="checkbox"/>	31 (mobilya imalatı)
<input type="checkbox"/>	19 (kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı)	<input type="checkbox"/>	32 (mücevherat, bijuteri eşyaları ve ilgili ürünlerin imalatı)
<input type="checkbox"/>	20 (kimyasal ve kimyasal ürün imalatı)	<input type="checkbox"/>	35 (elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı)

7. Firmanızın faaliyet gösterdiği pazar boyutu			
<input type="checkbox"/>	Yerel	<input type="checkbox"/>	Bölgesel
<input type="checkbox"/>	Ulusal	<input type="checkbox"/>	Uluslararası

Formu Dolduran Hakkındaki Genel Bilgiler

Lütfen, aşağıdaki ifadelerde size ait bilgiyi içeren her soruda sadece bir seçeneği (X) olarak işaretleyiniz.

1. Yaşınız		2. Cinsiyetiniz	
<input type="checkbox"/>	20-29	<input type="checkbox"/>	Kadın
<input type="checkbox"/>	30-39	<input type="checkbox"/>	Erkek
<input type="checkbox"/>	40-49		
<input type="checkbox"/>	50-59		
<input type="checkbox"/>	60 ve üzeri		

3. Eğitim Seviyeniz		4. Firmadaki toplam çalışma süreniz (yıl)	
<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	1-5
<input type="checkbox"/>	Yüksekokul (Ön Lisans)	<input type="checkbox"/>	6-10
<input type="checkbox"/>	Üniversite (Lisans)	<input type="checkbox"/>	11-15
<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>	16-20
<input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>	21 ve üzeri

5. Firmadaki göreviniz (Genel müdür, Ar-Ge Müdürü vb.)

Aşağıdaki soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası ölçüğe göre her soru için sadece bir seçeneği (X) olarak işaretleyerek cevaplayınız.

1. Bilişim Teknolojisi Yetkinliği

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Lütfen firmanızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.					
	Bilişim Teknolojisi Nesneleri					
1	Firmamızda resmi bir Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) departmanı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Firmamız, temel görevleri bilişim teknolojimizin yönetimi olan bir yönetici çalıştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Her yıl yeni bilgi teknolojisi donanımı ve yazılımı için önemli bir miktarda fon ayırırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Firmamız ihtiyaç ortaya çıktığında müşteri isteğine göre değiştirilen özel yazılım uygulamaları oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Firmamızın üyeleri bir bilgisayar ağı ile bağlantılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bilişim Teknolojisi Bilgisi						
6	Teknik destek personelimiz bilgisayar tabanlı sistemler konusunda tam bilgilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Firmamız yüksek derecede bilgisayar tabanlı teknik uzmanlığa sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yeni bilgisayar tabanlı yenilikler hakkında çok bilgiliyiz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Müşterilerimizle bilgisayar tabanlı iletişim bağlantılarını geliştirmek ve sürdürmek için yeterli bilgiye sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bilişim Teknolojisi Operasyonları						
10	Firmamız, müşterilerimiz hakkındaki piyasa bilgilerini bilgisayar tabanlı sistemler yolu ile toplama ve analiz etme konusunda yeteneklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Dışarıdaki veri tabanlarından pazar bilgisine erişmek için bilgisayar tabanlı sistemleri rutin olarak kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çevrimiçi kaynaklardan müşteri bilgilerini toplamak için prosedürler belirledik.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Müşteri ve pazar bilgilerini analiz etmek için bilgisayar tabanlı sistemler kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Müşteri bilgilerini yönetme konusunda karar destek sistemlerini sıkça kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Müşterilerimiz hakkında bilgi edinmek, işlemek ve depolamak için bilgisayar tabanlı sistemlere güveniriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıdaki soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası ölçeğe göre her soru için sadece bir seçeneği (X) olarak işaretleyerek cevaplayınız.

2.a. Örgütsel Öğrenme (Süreci)

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bilgi Edinme						
1	İhtiyaçlarının gelecekte ne olacağını bulmak için müşterilerimizle düzenli olarak görüşüyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çok sayıda firma içi araştırma yapıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Müşterilerimizi bir pazar bilgisi kaynağı olarak görüyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Müşterilerimize ne istediklerini veya neye ihtiyaç duyduklarını sık sık soruyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Müşterilerimizin hedefleriyle ilgili düzenli olarak bilgi topluyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Endüstri bilgilerini müşterilerimizden genellikle resmi olmayan yollarla (örneğin, öğle yemeğinde, ticaret sözleşmelerinde) topluyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bilgi Yayma						
7	Firmamızda müşteri bilgilerinin paylaşılması normdur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Firmamız bünyesinde müşterilerimiz ile ilgili bilgilere en çok ihtiyaç duyanlar kolaylıkla ulaşabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Firmamızda farklı departmanlardan temsilciler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını tartışmak için düzenli olarak toplanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10	Firmamız bünyesinde müşteri bilgileri nadiren işlevsel bölümler arasında paylaşılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bir departman müşterilerimiz hakkında önemli bilgiler elde ettiğinde diğer departmanlara iletilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Müşterilerimizle ilgili bilgiler firmamız bünyesindeki her departmana kolaylıkla ulaşabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Paylaşılan Yorum						
13	Müşterilerimizin ne istediğine ilişkin olarak firmamızın yöneticileri arasında sık sık anlaşmazlık vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Firmamızda, müşterilerimizi en iyi şekilde nasıl memnun edeceğimize dair görüşlerde genellikle çelişkiler yaşanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Müşterilerimiz hakkında yeni bilgilerle karşılaştıklarında, yöneticilerimiz genellikle bilgilerin firmamızı nasıl etkileyeceği konusunda hemfikirdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Firmamızın yöneticileri, müşterilerimizin ihtiyaçlarını yorumlama konusunda aynı tarafta olma eğilimindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimize en iyi nasıl hizmet verebilecekleri konusunda hemfikirdirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bildirimsel Hafıza						
18	Müşterilerimizin genel iş hedefleriyle ilgili bilgileri saklarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Müşterilerimizin hangi pazarlarda rekabet ettiği ile ilgili bilgileri saklarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Müşterilerimizin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibiyiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Müşterilerimizin rekabetçi pozisyonları bizim tarafımızdan bilinmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Müşterilerimizin Ar-Ge çalışmaları ile ilgili bilgilere sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Müşterilerimizin satış hedefleri hakkında çok şey biliyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Müşterilerimizin geçen yıl hangi pazarlama stratejilerini kullandığını biliyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşlemsel Hafıza						
25	Müşterilerimizden gelen rutin satın alma siparişlerini ele almak için belirli bir prosedürümüz var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Geçmiş deneyimlerimizden "memnun edilmesi zor" müşterilerle en iyi nasıl başa çıkılacağını öğrendik.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemek için takip ettiğimiz standart prosedürlerimiz mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Müşteri şikayetleri ile etkin bir şekilde başa çıkmak için standart bir prosedürümüz vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Tecrübe bize müşterilerimize hangi soruları soracağımızı öğretti.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıdaki soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası ölçüğe göre her soru için sadece bir seçeneği (X) olarak işaretleyerek cevaplayınız.

2.b. Örgütsel Öğrenme (Yeteneği)

Soru No.	Lütfen işletmenizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtin.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşletmemiz, sektördeki diğer işletmelerin ne yaptığını takip ederek, faydalı ve ilginç olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri benimser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalışanlar etkileşimli bir şekilde birlikte çalışarak ortak bir düşünme biçimi geliştirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmeyi oluşturan tüm bölümler birbiriyle bağlantılıdır ve koordineli bir şekilde birlikte çalışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalışanlar iletişim kurmaya teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalışma grubumda özgür ve açık bir iletişim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticiler iletişimi kolaylaştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşletmede departmanlar arası çaprazlama ekip çalışması yaygın bir uygulamadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Tecrübeme göre, işletmede yeni olan insanlar işlerin nasıl yapıldığını sorgulamaya teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşe yarayan yenilikçi fikirler genellikle yönetim tarafından ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Hedefe ulaşma konusunda işlevsel anlamda kendimizi değerlendirme fırsatlarına sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bu organizasyondaki yöneticiler, çalışanları önemli kararlara sıklıkla dahil eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Politikalar, çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Çalışanlar işletmenin temel kararlarına dahil olduklarını hissederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşletmedeki çalışanlar yeni fikirler sunarken destek ve teşvik alıyorlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İnisiyatif genellikle olumlu bir yanıt alır, böylece çalışanlar yeni fikirler üretmeye teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışanların, başarısızlıklarından ve hatalarından öğrenmesi için risk almaya teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşletmedeki çalışanlar işleriyle ilgili bilinmeyen alanlarda genellikle risk alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalışanlar kendi işlerini daha iyi gerçekleştirmek için riskli kararlar alacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşletme dışında olup bitenler hakkında bilgiyi; toplamak, geri getirmek ve raporlamak, tüm personelin işinin bir parçasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İşletme dışından bilgi almak, derlemek ve paylaşmak için sistem ve prosedürler mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşletmedeki çalışanlar çevresi ile etkileşime girmeye teşvik edilir; rakipler, müşteriler, teknolojik enstitüler, üniversiteler, tedarikçiler vb.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıdaki soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası ölçeğe göre her soru için sadece bir seçeneği (X) olarak işaretleyerek cevaplayınız.

3. Firma Performansı

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Firmanın rakiplere göre son 3 yılda her bir değişken üzerinde nasıl bir performans sergilediğini değerlendirin.					
	Firmamızın en büyük rakibine kıyasla,					
1	Müşteri elde tutma konusunda daha yüksek performansa sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Satışların büyümesinde daha yüksek performansa sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Varlık getirisinde daha yüksek performansa sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yatırım getirisinde daha yüksek performansa sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Piyasada daha büyük bir pazar payına sahibiz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ