

**T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSA
ETKİSİ**

Birgöl BEYCUR GÜL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Gül GÜN**

TUNCELİ-2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSA ETKİSİ

Birgül BEYCUR GÜL
(21001134)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Gül GÜN

TUNCELİ-2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANSA ETKİSİ

Birgül BEYCUR GÜL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu tez 23/12/ 2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

İmza
Doç. Dr. Esmâ Ülkü
KAYA
(Fırat Üniversitesi)

BAŞKAN

İmza
Doç. Dr. Gül GÜN
(Munzur Üniversitesi)

DANIŞMAN

İmza
Dr. Öğr. Üyesi Eray
Ekin SEZGİN
(Munzur Üniversitesi)

ÜYE

Bu tez, Enstitümüz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Prof. Dr. Altuğ KAZAR
Enstitü Müdürü

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

23/12/2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Birgül BEYCUR GÜL

Danışman
Doç. Dr. Gül GÜN

TEŞEKKÜR

Danışman hocam Doç. Dr. Gül Gün'e teşekkür ederim.

Ve her zaman yanımda olduğu gibi yüksek lisans eğitimimi tamamlama sürecinde de her türlü desteğini esirgemeyen canım eşim Volkan Gül'e ve bu süreçte en büyük fedakarlığı gösteren biricik oğlum Eymen Aras Gül'e gönülden sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak sevgisini, yardımlarını esirgemeyen aileme ve yardımcı olan hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Birgöl BEYCUR GÜL
TUNCELİ-2024

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR	II
İÇİNDEKİLER	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
EK LİSTESİ	VIII
1.GİRİŞ	1
2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	3
2.1. Öğrenme Tanımı, Kapsamı ve Önemi	3
2.2. Öğrenme Düzeyleri.....	4
2.2.1. Bireysel öğrenme	5
2.2.2. Grup düzeyinde öğrenme.....	7
2.2.3. Örgütsel öğrenme.....	8
2.3. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş Süreci.....	8
2.4. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve İçeriği	9
2.5. Örgütsel Öğrenmenin Süreçleri	11
2.5.1. Bilginin elde edilme süreci	12
2.5.2. Bilginin yayılma süreci	12
2.5.3. Bilginin yorumlama süreci.....	12
2.5.4. Örgütsel hafıza süreci	13
2.6. Örgütsel öğrenmenin modelleri	14
2.6.1. Argyris ve Schön'ün öğrenme modeli	14
2.6.1.1. Tek döngülü öğrenme	14
2.6.1.2. Çift döngülü öğrenme	15
2.6.1.3. İkincil öğrenme	16
2.6.2. Fiol ve Lyles'in öğrenme modeli	17
2.6.3. Chiva ve Alegre'nin modeli	18
2.7. Örgütsel öğrenmenin nedenleri.....	19
2.8. Örgütsel öğrenmenin amaçları	19
2.8.1. Genel Amaçları	19
2.8.2. Özel amaçları	20
2.8.3. Ekonomik amaçları	20
2.8.4 Sosyal amaçları	20
2.9. Örgütsel öğrenmeyi geliştiren unsurlar.....	21
2.10. Örgütsel Öğrenmenin İşletmeler Açısından Önemi	24
3. SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS	26
3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Gelişim Süreci	26
3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik	27
3.3.Kurumsal Sürdürülebilirliğin Bileşenleri.....	29
3.3.1.Sürdürülebilir kalkınma	30
3.3.2. Kurumsal sosyal sorumluluk	30
3.3.3. Paydaş teorisi	31
3.3.4. Kurumsal hesap verilebilirlik.....	32
3.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	33

3.4.1.Ekonomik boyutu.....	34
3.4.2. Sosyal boyutu.....	35
3.4.3. Çevresel boyutu	35
3.5. Kurumsal Sürdürülebilir Performans	36
4. YÖNTEM.....	38
4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	38
4.2. Araştırma Verilerinin Analizleri.....	39
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	39
4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	39
4.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	39
5. BULGULAR.....	42
5.1. Demografik Bulgular	42
5.2. Güvenilirlik Analizi	43
5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	44
5.4. Normallik Analizi	46
5.5. Korelasyon Analizi	46
5.6. Regresyon Analizi.....	47
5.7. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analiz Bulguları.....	49
5.7.1. Çalışanların yaş değişkenine göre farklılıkların incelenmesi	51
5.7.2. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre farklılıkların incelenmesi	51
5.7.3. Çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılıkların incelenmesi	52
5.7.4. Çalışanların medeni durumlarına göre farklılıkların incelenmesi	54
5.7.5. Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılıkların incelenmesi	51
5.7.6.Çalışanların toplam iş tecrübelerine göre farklılıkların incelenmesi	57
6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
7. KAYNAKLAR.....	61
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Organizasyonel öğrenme süreci	5
Şekil 2.2. Tek döngülü öğrenme	15
Şekil 2.3. Çift döngülü öğrenme.....	16
Şekil 2.4. İkincil öğrenme.....	17
Şekil 2.5. Öğrenen örgütün beş disiplini	21
Şekil 3.1. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları.....	34
Şekil 4.4. Araştırmanın modeli.....	41



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel öğrenmenin tanımlamaları.....	10
Tablo 5.1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı	42
Tablo 5.2. Güvenilirlik analiz bulguları	43
Tablo 5.3. KMO örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları.....	46
Tablo 5.4. Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi.....	47
Tablo 5.5. Normallik analiz bulguları	48
Tablo 5.6. Korelasyon analiz bulguları	48
Tablo 5.7. Bireysel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisi	49
Tablo 5.8. Grup düzeyinde öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisi	44
Tablo 5.9. Örgütsel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisi.....	50
Tablo 5.10. Çalışanların yaş değişkenine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları	50
Tablo 5.11. Çalışanların cinsiyet düzeylerine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları	51
Tablo 5.12. Çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları	53
Tablo 5.13. Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları	54
Tablo 5.14. Çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları	56
Tablo 5.15. Çalışanların toplam iş tecrübesine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları	57

KISALTMALAR LİSTESİ

KS	: Kurumsal Sürdürülebilirlik
SP	: Sürdürülebilir Performans
AKT	: Aktaran
VD	: Ve Diğerleri
S.S.	: Standart Sapma
N	: Katılımcı Sayısı
R	: Korelasyon Katsayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi



EK LİSTESİ

EK-1 Araştırma Anketi	71
------------------------------------	----



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini, Elazığ, Bingöl, Tunceli Malatya illerinde bulunan özel bir elektrik firmasına ait sayaç okuma ve sayaç değişim biriminde çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. 285 çalışandan, 258 anket toplanılarak analiz yapılmıştır. Araştırmada 39 soruluk örgütsel öğrenme ölçeği, 10 soruluk sürdürülebilir performans ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26.00 programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Performans



ABSTRACT

The Effect of Organizational Learning on Sustainable Performance

The purpose of this research is to examine the effect of organizational learning on sustainable performance. The universe of the research consists of personnel working in the meter reading and meter replacement unit of a private electricity company located in Elazığ, Bingöl, Tunceli and Malatya provinces. In the research, survey technique was used as a data collection tool. 258 questionnaires were collected from 285 employees and analysis was conducted. 39-question organizational learning scale and 10-question sustainable performance scale were used in the research. SPSS 26.00 program was used in the analysis of the data. According to the results obtained, it was determined that there was a significant positive relationship between organizational learning and sustainable performance.

Keywords: Learning, Organizational Learning, Sustainability, Sustainable Performance

1.GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin faaliyet gösterdiği ortam hızla değişmekte, karmaşık ve belirsiz hale gelmektedir. Geçmişten günümüze kadar yaşanan değişimler, gelişmeler, yaşam koşulları rekabet ortamını daha da zorlaştırmaktadır. Şirketler bu rekabet sürecinde önemini ve finansal gücünü koruyabilmek, değişen çevreye uyum sağlayabilmek, yaratıcı fikirler oluşturmak ve devamlılık sağlayabilmek için öğrenme unsuruna ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler değişen çevreye öğrenme yoluyla yanıt vermeye çalışırken, öğrenme çalışanların eleştirel düşünme yeteneğini ve değişimi engelleyen iş uygulamalarını belirlemelerine olanak tanımaktadır. Örgütsel öğrenme çalışanların eleştirel düşünme becerilerini geliştirerek, örgütlerin hem kendisini ve çevresini anlamasına olanak sağlayacak hem de çalışanların iş yeteneklerini meydana çıkararak rekabet dünyasında başarılı olmasını sağlayacaktır (Gökgöz, 2020).

Örgütler kuruldukları andan itibaren devamlı öğrenme süreci içerisinde dirler. Örgüt içinde öğrenme boyutları bireysel öğrenmeden başlayıp, grup halinde öğrenme ile devam ederek sonrasında örgütsel öğrenme ile süreci oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme kişilerin ve şirketlerin tavırlarını, algılarını, düşüncelerini, politikalarını, taktiklerini, zihinsel modellerini ve işlemlerini değiştiren, işle bütünleşmiş, devamlı stratejik olarak yararlanılan bir süreçtir (Watkins ve Marcisk, 1993).

Örgütsel öğrenmenin rolü ve işlevi, bilginin sistematik kullanımı yoluyla işletmelerin performansını artırmasına ve rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktır. Çünkü örgütsel öğrenme bilgiye erişimi sağlar ve bu bilginin sonuçlarına dayalı olarak kariyer gelişimi için katalizör görevi görmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin şirketlerin başarısı ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Son zamanlarda örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek için bilimsel araştırmalar yapılmaktadır (Almachı, 2019; Inthavong vd., 2023).

Örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiye teorik açıdan bakıldığında her zaman belirgin bir şekilde açıklanmayabildiği ve literatür çalışmalarına bakıldığında örgütsel öğrenmenin hem bir süreç olarak değerlendirilebileceği hem de sonuç olarak ele alındığı görülmektedir. Bu özelliği ile öğrenme örgütlerde başarı ve etkinlik için temel taş niteliğindedir. Fakat literatürdeki yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenmenin

başarılı bir organizasyon değişimi ve performans için bir koşul olduğu yönündedir (Köse, 2021). Bu doğrultuda örgütsel öğrenmenin bireylerin çalışmalarına yardımcı olacak kaynak ve yetenekleri geliştirmek amacıyla bilgiyi yaratma, edinme ve bütünleştirmeye yönelik dinamik bir süreç olduğu söylenebilir (Örmeci, 2023). Aynı zamanda sürdürülebilir performans mükemmelliğe ve kurumsal yenilenmeye ulaşmada önemli bir stratejik unsur olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin, gerçekleşmesi için bir fırsat olarak kabul edilmiş olup, ilgili beceriler ve öğrenme süreci, örgütsel öğrenmenin gelişimini içerdiğinden öğrenme süreci ile birlikte yansıtıcı ve motivasyona yönelik önemli bir rol üstlenmektedir (Köse, 2021).

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisini araştırmaktır. Örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az olmasından bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu amaçla, çalışmanın ilk bölümünde, öğrenme ve örgütsel öğrenmeye geçiş süreci, örgütsel öğrenme tanımı ve içeriği, örgütsel öğrenme süreçleri, modelleri, nedenleri, amaçları, örgütsel öğrenmeyi geliştiren unsurlar ve örgütsel öğrenmenin işletmeler açısından önemi ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. İkinci bölümde, sürdürülebilirlik kavramı, gelişim süreci, kurumsal sürdürülebilirlik tanımı, boyutları, bileşenleri ve kurumsal sürdürülebilir performans ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmanın hipotezleri, modeli, amacı ve yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırmaya yönelik bulgulara yer verilmiş olup son bölümde ise tartışma sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bu bölümde örgütsel öğrenme konusuna ilişkin kuramsal çerçeve detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1. Öğrenme Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Öğrenme, kişinin yaşadığı ortama ayak uydurabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için, tutum ve davranışlarını etkileyen, davranış ve tutumlarında değişiklik sağlayan yeni beceriler ve tutumlar edindiği hayatı boyunca devam eden bir süreci ifade etmektedir (Yılmaz, 2008). Bu süreç kişinin bilişsel ve sezgisel süreçlerle çevresine ilişkin topladığı bilgi ve uyarıları kavraması, olaylar arasındaki farklılık ve benzerlikleri algılaması ve bunları benimseyerek davranışlarına aksettirdiği bir süreçtir (Koçel, 2018).

Öğrenme yoluyla insanlar hayatta kalmak için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışların çoğunu kazanırlar. Öğrenme genellikle eğitim hayatıyla bağdaştırılsa da aslında doğumla başlar ve yaşam boyunca devam eder (Kaçmaz, 2015).

Bir kişinin öğrenme yeteneğinin onun zekasına, yaşına ve genel uyarılma durumuna bağlı olduğunu söylenebilir. Yüksek zekâ seviyeleri aynı zamanda hızlı öğrenmelerine de olanak tanır. Optimal öğrenme genellikle yüksek düzeyde uyarılma ve endişeden arınma gerektirir. Ayrıca daha önceki öğrenmeler de insanların öğrenme yeteneğini etkiler (Bayer, 2007).

Öğrenme teorileri genellikle öğrenmenin nasıl oluştuğu, insan tavır ve tutumlarını nasıl etkilediği üzerinde durmaktadır. Öğrenme eski dönemlerden günümüze kadar bilim adamları ve filozofların farklı şekillerde tanımladıkları ve anlamlandırmaya çalıştıkları bir olgudur (Avcı, 2005).

Piaget'in tanımına göre öğrenme, bireyin büyüdükçe edindiği deneyim ve deneyimin kalitesine yanıt olarak ortaya çıkan zekanın işleyiş şekliyle ilgili bir aktivitedir. Faaliyet perspektifinden değerlendirildiğinde, öğrenme, eğitim ve deneyim yoluyla sürekli davranış değişikliği gösteren durum halidir (Çam, 2002).

Öğrenme sadece insan yaşamında değil aynı zamanda örgütlerin hayatta kalmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Çoğu organizasyon yöneticisi, hedefe ulaşılabilirliği düşüncesiyle bilinçli olarak öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrenmenin organizasyon içinde uygulanmasını neden olan unsurlar yaratmaya çalışmaktadır (Acar, 2021). Öğrenme

durumlarını ve yapılarını bilinçli olarak oluşturmayan ya da çeşitli nedenlerle öğrenme durumlarını ve yapılarını oluşturmamayan örgütlerde öğrenme, deneyim yoluyla ve deneyimlerden alışkanlıklar kazanılarak gerçekleşir. Ancak bu tür öğrenmenin çok etkili olduğu söylenememektedir (Almachı, 2019).

Bir örgütün en küçük ve en değerli bileşeni olan bireylerin davranışlarında, sadece özellik ve becerilerinde değil, aynı zamanda edindikleri bilgi ve deneyimlerinde de öğrenme odaklı değişiklikler meydana gelebilmektedir (Karakaya, 2023). Bireysel ve takım halinde öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşerek toplumsal yaşamda yerleşmesi için bu süreci teşvik etmek, öğrenmeyi mümkün kılan iç koşulları yaratmak ve öğrenmeye bağlılığı bilinçli olarak güçlendirmek gerekmektedir. Değişen durumlar ve çevresel faktörler dikkate alındığında öğrenmenin etkinliği ve kalitesi de farklılık gösterecektir. Dolayısıyla mevcut duruma uygun bir öğrenme anlayışının sürdürülmesi ve organizasyona entegre edilmesiyle öğrenmenin bu süreçte gerçekleşerek, davranışa yansımaları sağlanabilmektedir (Köse, 2021).

Öğrenme kavramı bir örgüt için temel öneme sahip bir işlevdir. Örgütlerdeki birçok değişim ve gelişme öğrenme faaliyetlerine dayandırılmaktadır. Öğrenme soyut ve dinamik bir yapıya sahiptir. Birey, grup ve örgüt gibi öğrenme düzeylerinde oluşan beceri, bilgi, kavram ve davranışın entegrasyonu sayesinde problem çözme becerisinin, davranışının, bakış açısının ve düşüncesinin değişmesine ve gelişmesine olanak sağlamaktadır (Öneren, 2012). Bu bağlamda öğrenme düzeylerini incelemekte fayda vardır. Öğrenme düzeyleri başlıklar halinde aşağıda takdim edilmiştir.

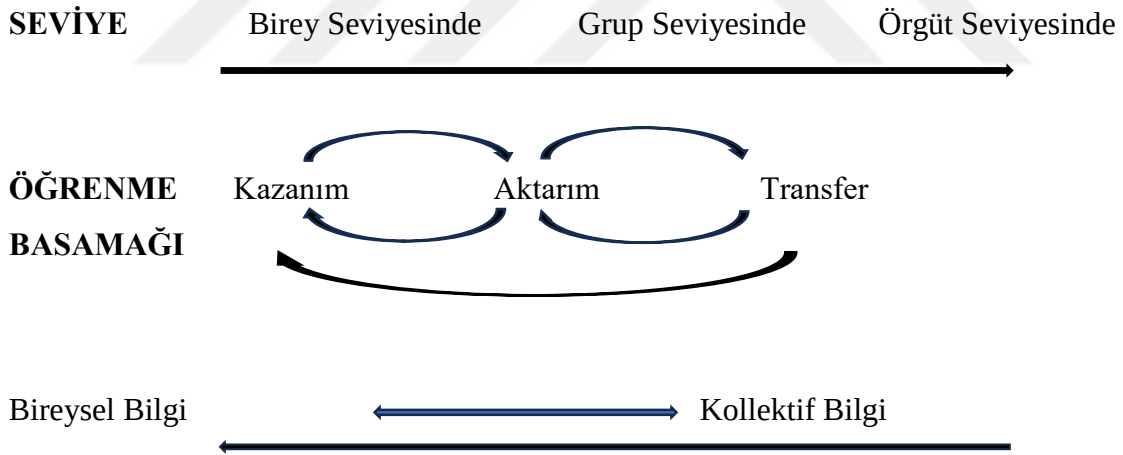
2.2. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme, insan ve iş yaşamının önemli bir parçasıdır ve birçok örgütte doğal olarak gerçekleşmektedir. Örgüt çalışanları, diğer çalışanlar ile işlerini ve bilgilerini paylaşarak, tavsiyelerde bulunur, yeni çalışma araçlarına uyum sağlar ve hayran oldukları meslektaşlarının çalışmalarını gözlemleyerek taklit etme eğilimi göstermektedirler. Yeniliklere açık, genellikle iş hayatında gerçekleşen, toplumsal, doğal oluşan bu öğrenmeye örgütsel öğrenme denilmektedir (Mulaolland vd., 2001). Örgütsel öğrenme temelde çalışan bir grup içerisinde oluşmakta ve kişiler vasıtasıyla sağlanmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle bireylerin öğrenmesi, daha sonra her bireyin oluşturduğu grupların bir araya gelerek grup halinde öğrenmesi önemli hale gelmektedir.

Öğrenme çıktılarını yönetmek için bireyler, gruplar ve bunların kuruluşları arasındaki etkileşimi anlamak gerekmektedir (Hacker, 2000).

Geleceğin başarılı organizasyonları, yalnızca bireysel ve organizasyonel düzeyde öğrenme yeteneği ve isteğine sahip olmakla kalmayacak, aynı zamanda geçerli ve güvenilir bilgi üretilip bunu yeni alanlara uygulayabilecektir. Şirketlerde öğrenme önemli bir strateji olarak kabul görülmektedir (Acar, 2021). Şirketlerin sadece belli başlı bilgiyi öğrenmeleri, klişeleşmiş bilgilere sahip olmaları yetmeyerek yeni bilgiler üretilip, var olan bilgi ve birikimi yeni alanlara uygulayarak bilgiyi bir üretim aracı olarak kullanmaları gerekecektir. Ayrıca bilginin geçici olarak zihinlerde kalması ve ihtiyaç duyulduğunda geri çağırılması şeklinde ezberci yaklaşım da önemini yitirmektedir. Bilginin bireysel davranışlara yansımaları ve bireysel davranışlarda anlamlı değişikliklere yol açması gerekmektedir (Çalık, 2010).

Öğrenme düzeyleri Şekil 2. 1'de de görüleceği gibi üç farklı biçimde gerçekleşmektedir. Bunlar; bireysel(kişisel) öğrenme, grup halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme şeklindedir (Acar, 2021).



Şekil 2.1.Organizasyonel öğrenme süreci

Kaynak: Jerez vd., 2005

2.2.1. Bireysel öğrenme

Örgütsel öğrenmenin anlaşılabilmesi için ilk önce örgütü oluşturan kişilerin geçirmiş olduğu öğrenme sürecini ele almak gerekmektedir. Bu sebeple kişisel anlamda öğrenmenin ne olduğu ve nasıl oluştuğunu anlamadan örgütsel öğrenme anlaşılmamaktadır. Örgütsel

öğrenme bireysel öğrenmelerin kapsadığı ve etkilediği bir süreci ifade etmektedir (Seymen ve Bolat, 2002).

Bireysel öğrenme kişilerin belli bir olay ile karşılaştıklarında veya tekrarlanan bir durumda gösterilen tavır veya kişinin örtülü tutumlarındaki değişimleridir. Bireysel öğrenme, kişilerin zihninin, tecrübelerinin, önceden geliştirilen ihtiyaçlarının ve belirli olaylardaki tutumunun bir fonksiyonu olarak oluşmakta ve kişinin bilişsel yapısında farklılıklara yol açmaktadır (Almachı, 2019).

Kişilerin olaylar karşısında sergiledikleri tutumlar, seçtikleri yol ve stratejiler, davranışlarındaki sürekli değişiklikler bireysel öğrenmeyi oluşturur (Acar, 2021). Ekiplerin ve organizasyonların kişilerden oluştuğu ele alınırsa bireysel öğrenmenin önemi oldukça artmaktadır.

Öğrenme, insan yaşamında oluşan sürprizlerin, çelişkilerin veya zorlukların bir tetikleyici ve uyarıcı niteliğinde var olduğunda gerçekleşmektedir. Kişiler ilk tetikleyici veya uyarıcıları kendi duyuşsal ve bilişsel görüşüyle anlamlandırarak bir eylem veya plan seçmektedir. Uygulama sırasında seçilen strateji beklendiği gibi çalışmıyorsa veya bir uyumsuzluk meydana geldiğinde döngü yeniden başlamaktadır. Kişiler seçtikleri stratejilerin sonucunda elde edilen tecrübelerle anlam kazandırarak korudukları taktirde öğrenmeyi oluşturmaktadırlar (Marsick ve Watkins, 2003). Kısacası, bireysel öğrenme, bir kişinin çevresine ilişkin birikmiş yeni bilgi ve uyarılara sezgisel ve bilişsel süreçler ile ulaşması, bunları kavrayarak olaylar içerisindeki farklı ve benzer yönlerini algılaması ve bunları benimseyerek ulaştığı sonuca göre davranışına yansıtmasıdır (Koçel, 2018).

Bireysel öğrenmede öğrenme, bireyin çevrenin hareketini hissetmesi ve bu hareketi somut deneyimlere dönüştürmesi ile gerçekleşir. Ayrıca uygulama sayesinde bireyler çevrelerini doğrudan gözlemleyebilmekte, yansıtabilmekte ve öğrenebilmektedir (Kolb vd., 1984).

Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeye doğru atılan en önemli adımlardan biridir (Biçer, 2017). Örgütsel öğrenme teorisine göre çalışanların bireysel olarak sahip oldukları veya öğrenme yoluyla edindikleri bilgiler, çalışanların bir araya gelerek paylaşması durumunda daha da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda her örgüt bireylerden oluştuğundan bireylerin sürekli öğrenme ve öğrenme çabaları kurumsal öğrenmeye ve örgütsel öğrenmeye önemli ölçüde yol açmaktadır (Yılmaz, 2008).

Bireysel düzeyde öğrenme dört unsurdan oluşan bir döngü olarak görülebilir: Bunlar öğrenme deneyimleri, uygulamalar, takdir ve daha fazlasını öğrenme motivasyonudur

(İmamoğlu, 2012). Bu döngü içerisinde kişilerin herhangi bir seminerde yer alarak ya da projeye katılarak öğrenme deneyimleri kazanabileceği, bu deneyimin kişiye uygulama becerisi kazandıracağı, kişinin uygulamasının onaylanıp takdir edilmesi hususunda kişiyi yeni şeyler öğrenmeye, yeni öğrenme deneyimleri kazanmaya motive edeceği belirtilmektedir (Çırpan, 2001).

Bireyler örgütsel faaliyetlerle ilgili çeşitli aktivitelere katılarak öğrenme deneyimi kazanmaktadırlar. Bu öğrenme deneyimi aynı zamanda bireylerin faaliyetlerine uygulanabilecek becerileri geliştirmelerine de olanak tanır. Öğrenme, uygulama ve takdir zinciri, bireysel bağımsızlığı teşvik eder ve yeni şeyler öğrenme arzusunu artırır. Bunun sonucunda bireyler yeni öğrenme deneyimlerinde daha aktif katılımcı olur ve bu tür ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelmektedirler (Yılmaz, 2008).

2.2.2. Grup düzeyinde öğrenme

Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeye dönüşmesi için tek başına yeterli değildir. Kişinin öğrenme düzeyi yüksek olsa dahi bu durum topluluğa yayılmaz. Öğrenmenin topluluğa yayılması için, kişiler arasında iş birliğine gereksinim duyulmaktadır (Özgen, vd., 2004).

Kişiler ortak bir konu için bir araya gelerek, belli bir amaç üzerine birleşip grup oluştururlar. Gruplar resmileştirilerek bir araya geldikleri gibi kendiliğinden de oluşan ortak amaçlara destek veren, kurallar çerçevesinde oluşmayan yapılardan oluşmaktadır (Uludağ, 2022).

Grup halinde öğrenme, bir topluluğun bireysel fertleri tarafından kişisel öğrenmeden ziyade üyelerin devamlı diyalog, iş birliği ve katılıma dayalı etkili ve verimli bir iletişim sürecidir (Karakaya, 2023). Grup bireyleri, bilgilerini paylaşarak iş birliğin sağlanması ve birlikte çalışma ortamının oluşmasını temin ederler (Mert, 2018). Örgüt bireyleri belli bir hedefe yönelmiş gruplarda bir araya gelmektedir. Gruplar bireylerin taşımış olduğu bilginin daha geniş kapsamlısını ve daha büyüğünü örgütsel düzeye taşımaktadır (Avcı, 2005).

Grup halinde öğrenme düzeyinde önemli olan bireylerin iletişim sürecini kullanmalarıdır. Kişilerin birbirleriyle iletişim kurma isteği(motivasyon), bu iletişimin oluşturduğu ortak dilin olmasıyla, çeşitliliklerin meydana çıkarabileceği fikir ayrılıklarını çözümüleme isteği, genel bir vizyon ve amaç yönünde hareket etme isteği, gibi faktörler grup

halinde öğrenmeyi etkileyecektir. Ancak grup halinde öğrenme olmadan örgütsel öğrenme düzeyinden bahsedilmesi mümkün olmamaktadır (Koçel, 2018).

2.2.3. Örgütsel öğrenme

Bireylerin toplum içerisinde yaşamlarına devam edebilmeleri, yaşadıkları ortama uyum sağlayabilmeleri, öğrenmelerine bağlı olduğu gibi, kişilerden oluşan sosyal varlık örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayıp, ilerleyebilmeleri başarılı bir öğrenme süreci ile mümkündür. Bundan dolayı örgütsel öğrenme gibi önemli bir kavram karşımıza çıkmaktadır. (Seymen ve Bolat, 2002).

Sanayi devrimi ve ikinci dünya savaşından sonra meydana gelen sosyal ve kültürel gelişmelerin, artmasıyla beraber bilginin önemi artarak, bilgi üretme, iletme ve edinme ihtiyaçların doğmasıyla örgütlerde örgütsel öğrenme kavramı oluşmuştur (Kaçmaz, 2015).

Örgütsel öğrenme günümüz şartlarında örgütlerin rekabet gücünü arttırmaları ve varlıklarını devam ettirebilme amacıyla geliştirilen yönetim kavramlarından biridir (Koçel, 2018).

Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin hataları belirleyerek, düzelterek ve öğrenme sonuçlarını belirli görsellere ve paylaşılan örgütsel haritalara entegre ederek örgütsel öğrenme araçlarını kullanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Argyris ve Schön, 1978).

Örgütsel öğrenme, grup düzeyinde edinilen ortak anlayış ve değerlerin, tüm örgütün kolayca erişebileceği ortak bir bilgi sistemine dönüştürülmesidir. Herhangi bir örgütte örgüt üyeleri yer değiştirse bile bu örgütün işleyişinin devam ettiğini gösterir. Örgütlerde meydana gelen resmi ve gayri resmi veya geniş ve dar değişiklikler, öğrenmenin örgütsel düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir (Koçel, 2018).

2.3. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş Süreci

Birey, bir gruba katıldığı an itibarıyla, grup içinde bulunan diğer bireyler ile sosyal bağları geliştirir. Bu bağlar, kişinin örgüt içindeki öğrenim sürecini de direkt etkilemektedir (Seymen ve Bolat, 2002).

Örgüt kültürü kişilerin, bireysel ve örgütsel hedeflerini, bakış açılarını, konuşma ve dil şeklini, davranışını, inanç ve tutumunu, yanlış-doğru kavramını, topluluk içindeki diğer

kişiler ile olan bağı, sorumluluklarını, dış görünüşlerini ve iş ahlakını etkileyecektir (Koçel, 2018). Bu durum bireylere yeni öğrenmeler kazandırmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgüt içindeki çalışanların öğrenmeye motive edilmesi ve şirketin iş yapısının, örgüt kültürünün ve teknolojisinin örgütsel öğrenmeye uygun olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme tek başına gerçekleşmez, bireyler ve örgütler arasında bağ kurulmasıyla örgütsel öğrenme oluşmaktadır (Biçer, 2017). Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişkinin olması ve bireyler arasında paylaşılan bilgilerin açık ve net olması gerekmektedir (Arslan ve Demirci, 2015). Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması olan bireysel öğrenme sonrasında elde edilen bilgilerin örgüt içindeki formal veya informal ekipler ile paylaşılmalıdır. Bireysel öğrenme düzeyinden örgütsel öğrenme düzeyine geçişte grup halinde öğrenme aşaması gözlenir. Takım halinde öğrenme bir kişinin bir kuruluş içinde bağımsız olarak sahip olabileceği etkiyi artırır. Sonuç olarak öğrenme şirket geneline yayılmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015).

Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmeleri için öğrenmenin örgütsel bir yönü olması ve çalışanlar tarafından kabul görülmesi gerekmektedir (Efe ve Sevinç, 2018).

2.4.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve İçeriği

Örgütsel öğrenme terimi ilk kez Cyert ve March (1963) tarafından geliştirilen bir kavramdır. Cyert ve March, örgütsel öğrenmeyi bir örgütün problem çözme ve iş yapma yeteneğini güçlendiren ve örgütün çevresine uyum sağlayan bir süreç olarak ele almaktadır (Öncül, 1999). İş dünyasında örgütsel öğrenme ise, 1970’li senelerin ortasında Argyris tarafından meydana gelmiş ve ilk olarak yapılan yanlışların belirlenmesi ve düzeltilmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel öğrenme tanımının oluşmasıyla beraber pek çok farklı tanım ve görüşler ortaya çıkmış ve tam bir fikir birliğine ulaşamamıştır. 1990 yılında örgütsel öğrenme Peter Senge tarafından daha detaylı incelenerek alanında değer kazandırmaya başlamıştır (Senge, 2013). Örgütsel öğrenme daha iyi anlayış ve bilgi yöntemiyle örgütsel etkinliği artırma sürecini ifade etmektedir (Fiol ve Lyles, 1985).

Örgütsel öğrenme sürecini dinamik ve bilgiye dayalı bir süreç olarak belirtmek yanlış olmaz. Örgütsel öğrenme, bireysel etkinlikle başlayıp, grup etkinliğine ve son olarak da örgütsel etkinliğe dönüşen bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçlerin aşamaları, kuruluşların

karar verme aşamalarında liderlik kalıpları geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Cyert ve Marc, 1963).

Örgütsel öğrenme örgütün eksiklerinin, yanlışlarının farkına varılmasını, düzeltilmesini kapsayan bir süreçtir (Dodgson, 1993). Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel öğrenmenin tanımlamaları

Argyris ve Schön (1978)	Örgütsel öğrenme yanlışları saptamak ve tespit edilen hataları düzeltme sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütlerdeki insanların deneyimlerine dayalı olarak paylaşılan değerlerin yaratılmasıdır.
Crossan ve diğerleri (1995)	Örgütsel öğrenme, biliş ve davranışta meydana gelen bir değişiklik sürecidir.
Daft and Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, örgütsel faaliyetler ile çevre arasındaki ilişkilerin bilgisidir.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme, ulaşılabilir bellek, bilinçli yorumlama ve açık düşünceli sorgulama gibi süreçlerden oluşmaktadır.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla performansı iyileştirme sürecini ifade eder.
Garvin (1993)	Örgütsel öğrenme, bilgiyi oluşturma, edinme, iletme ve yeni bilgi ve anlayışı yansıtacak biçimde davranışını değiştirme özelliğine sahip bir organizasyondur.
Huber (1991)	İşletme, veri işleme yoluyla potansiyel davranışın değişip değişmediğini öğrenir
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, örgütün etkili görevleri yerine getirme yeteneğini arttırmakla ilgilidir.
Lee ve diğerleri (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, bireysel eylemlerin çevre ile örgütsel etkileşimlere dayandığı döngüsel bir süreç olarak kabul edilir
Levitt ve March (1988)	Organizasyonlar, kararları davranışı kontrol eden süreçlere dahil ederek öğrenirler.
Marquardt (1996)	Güçlü ve ortaklaşa öğrenen ve kendini başarı ve bilgi amacıyla iyi toplayarak, yönetmek için dönüşüm gerçekleştiren örgütlerdir.

Meyer-Dohm (1992)	Örgütsel öğrenme sürekli bir deneyim testidir ve bunu kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için kullanabileceği ortak bilgiye dönüştürür.
Miller (1996)	Öğrenme karar vermekten farklı olarak yönetimsel bilgiyi arttırır. Aslında öğrenme bir işe girişmeden çok önce ya da çok sonra gerçekleşebilir.
Mills and Friesen (1992)	Öğrenen organizasyon, kaliteyi arttırmak, müşteri ya da tedarikçi ilişkilerini geliştirmek, iş stratejilerini daha verimli bir şekilde uygulamak ve nihai karlılığı sürdürmek gibi amaçlarla yeniliği sürdürmektedir.
Nadler ve diğerleri (1992)	Öğrenme, test sonuçlarının arandığı, değerlendirildiği ve örgütün geneline yayıldığı bir ortamı gerektirir.
Senge (1990)	Örgütsel öğrenme, insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratma yeteneklerini, devamlı olarak genişlettikleri, ortak isteklerin serbest bırakılarak insanları beraber nasıl öğrenebileceklerini, devamlı öğrendikleri organizasyonlardır.
Slater and Narver (1995)	Temel tanımıyla örgütsel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışın geliştirilmesidir.
Schwandt ve Marquardt (2000)	Örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde bulunan insanlar, sembolleri, süreçleri ve eylemleri arasındaki karışık ilişkilerdir.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan ana mekanizmadır. Bu durum, bireylerin ve kuruluşların öğrenme hızının, özellikle eğitim kurumlarında sürdürülebilir tek rekabet avantajı olabileceğini göstermektedir.

Kaynak: Bontis, Crossan ve Hulland, 2002

2.5. Örgütsel Öğrenmenin Süreçleri

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bilginin bazı süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızadır (Huber, 1991).

2.5.1. Bilginin elde edilme süreci

Bilginin elde edilme süreci var olan örgüt koşullarında, örgüt içinde bulunan bilgi yetersizliğini görmek ve eksikliğini gidermek için farklı bilgiler bulmaya çalışma sürecidir. Örgüt yeni bilgiler edinirken aynı anda bu bilgiler uyarınca önceki bilgilerini de değerlendirmekte ve bilgilerini yenilemektedir (Tan, 2014).

Bilginin elde edilme aşamasında örgüt konuyla ilgili bilgi ve birikimleri farklı şekillerde içselleştirir. Bu katılım sürecinde kullanılan bilgiler hem iç hem de dış kaynaklardan gelmektedir. Bilgi edinme süreçleri farklı durumlarda farklı yöntemler kullanılarak yararlanabildiğinden bu süreç daha durumsal bir yapıya sahiptir. Bu nedenle değişmez üstünlüğe sahip bilgi elde etmenin bir yöntemi bulunmamaktadır (Mert, 2018).

2.5.2. Bilginin yayılma süreci

Bilginin dağıtılması örgütsel öğrenmenin oluşumunda ve çoğaltılmasında belirleyici bir faktördür. Bir örgütün öğrenme süreci, örgütün farklı birimlerinden farklı bileşenlerinin bir araya getirilerek yeni bilginin yaratılması olarak düşünülebilir (Huber, 1991).

Bilgi paylaşımı, pazarda müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin pozisyonları hakkında alınan bilgilerin şirketlerde ihtiyaç duyanlarla paylaşılması anlamına gelmektedir. Bilgi yayılımı bir kuruluşun edindiği bilginin resmi ve resmi olmayan kanallar aracılığıyla fonksiyonel birimler arasında paylaşılma derecesidir. Bilginin örgüt çalışanlarına iletilmemesi, öğrenme olanaklarını yok ederek ve dolayısıyla bilgi paylaşımının örgütler arasında sağlayacağı rekabet üstünlüğünü kaybederek örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkileyebilmektedir (Jones ve Macpherson, 2006).

2.5.3. Bilginin yorumlama süreci

Bilgi yorumlama süreci bir örgütte yayılan bilgiyi daha değerli ve kaliteli yaklaşım ile anlamlara dönüştüren organizasyonel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Huber, 1991).

Bilgiyi yorumlamanın amacı, ortak bir payda bulmaktan çok, farklı fikirlerin örgütsel öğrenmeye katkısıyla ilgilidir. Farklı yorumlar, farklı fikirler meydana çıkararak örgütsel öğrenmeyi çeşitlendirir ve örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir. (Huber, 1991).

Paylaşılan bilginin geliştirilmesi büyük oranda bilginin yorumlanması sonucu her bir kişinin kendi çıkardığı anlamı diğer kişiler ile paylaşmasına dayanmaktadır. Böylelikle etkileşim de olan kişi kendi çıkardığı anlamı diğer kişilerin çıkardığı anlamların etkisine açmaktadır. Bu süreçte bir kişinin çıkardığı anlam diğer kişilerin çıkardığı anlamları da etkilemektedir. Bundan dolayı süreç sonunda ortak anlamların ortaya çıkması olanaklı hale gelmektedir (Dixon, 1999). Fakat buradaki amaç tam bir ortak görüşe ulaşmak olmamalıdır. Çünkü örgüt içindeki kilit çalışanlar arasında uzun süreli duygusal anlaşmazlıklara sebep olacak kadar büyük olmamak şartıyla fikir anlaşmazlıklarının ve çatışmanın olması yeni bilginin çok sayıda yoruma açık olmasına ve yeni farkındalıklar kazanılmasına sebep olabilmektedir (Slater ve Nraver, 1995).

Bilginin yayılması, yorumlanması, bireysel olarak kazanılan bilginin örgüt içerisine yayılması ve bu bilgiye ortak bir anlam çıkarılmasına sebep olsa da gelecekteki örgütsel öğrenme uygulamaları içinde tekrardan kullanılabilir olmasını garantilememektedir. Bu sebeple örgütsel hafıza kavramı ve öğrenilenlerin hafızaya aktarılma süreci önem kazanmaktadır (Özdemir, 2006).

2.5.4. Örgütsel hafıza süreci

Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmenin son bileşenidir (Örmeci, 2023). Kişiler, gruplar ve örgütler bilgiyi öğrenme yoluyla edinir ve bu bilgi bireyin, grubun ve örgütün hafızasına yerleşir. Örgütsel hafıza, tüm aşamaların depolandığı, tüm yeni ve önceden edinilmiş bilgilerin saklandığı yer olarak kabul edilir. Bu bakımdan örgütsel hafıza, örgütün gelecekteki olası tüm faaliyetlere hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (Uludağ, 2022). Örgütlerin gelecekteki faaliyetlerinde kullanacakları her şey örgütsel hafızada depolanır (Huber, 1991).

Örgütsel hafıza iki temel çerçevede incelenebilmektedir. Bunlar; Bilginin edinilmesi ve saklanması ile bilgisayarlı örgütsel hafızadır (Huber, 1991).

- Bilginin Edinilmesi ve Saklanması; Kuruluşlar bazen iş gereksinimlerini karşılamak, bazen de diğer birim veya kuruluşların raporlama ihtiyaçlarını karşılamak için büyük miktarlarda bilgiyi rutin olarak saklamaktadır. Beraberinde işlerin nasıl yapıldığına ve çalışma rutinlerinin nasıl sürdürüldüğü çalışan amirler ve ilgili kişiler aracılığıyla saklanır (Huber, 1991).

- Bilgisayarlı Örgütsel Hafıza; Bilgisayarlar, bir hizmet veya ürünün üretilmesi, nakliyesi, çalışanların işe alınması, eğitim ve elektronik iletişim gibi hemen hemen tüm iş adımlarında kullanılır. Uzmanlık gerektiren, zihinsel olarak depolanan niceliksel bilgileri içeren uzman sistemler, bilgilerin bilgisayarlar tarafından geri çağırılmasına ve yeniden değerlendirilmesine olanak tanımaktadır (Huber, 1991).

2.6. Örgütsel öğrenmenin modelleri

Bir kuruluş çalışanlarının entelektüel kapasitesi, kuruluşun, üyelerinin bilginin iletildiği iletişim kanalları aracılığıyla kuruluş politikalarını düşünmesine ve sorgulamasına ne ölçüde izin verdiğine bağlıdır. Literatürde örgütsel öğrenmeye yönelik çeşitli modelleme yaklaşımları bulunmaktadır. Her modelin kendi varoluş nedeni, temel özellikleri, sonuçları ve örgütsel öğrenme araştırmalarına katkısı bulunmaktadır (Örmeci, 2023). Bu araştırma, örgütsel öğrenme yapılarının kökenini oluşturmak için analiz derinliğinin ve inancın gerekli olduğu yollara odaklanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin öne çıkan başlıca modellerinden aşağıda bahsedilmektedir.

2.6.1. Argyris ve Schön'ün öğrenme modeli

Argyris ve Schön' e göre insanlar genellikle deneyimleriyle doğrulanan veya çelişen eylemlerin sonuçlarına ilişkin beklentilerle hareket etmektedirler. Beklenti ile sonuç arasında farklılıklar varsa üyeler, eylemlerini beklentilerine ve sonuçlarına uyacak şekilde değiştirerek hataya yanıt verebilmektedirler (Argyris ve Schön, 1978).

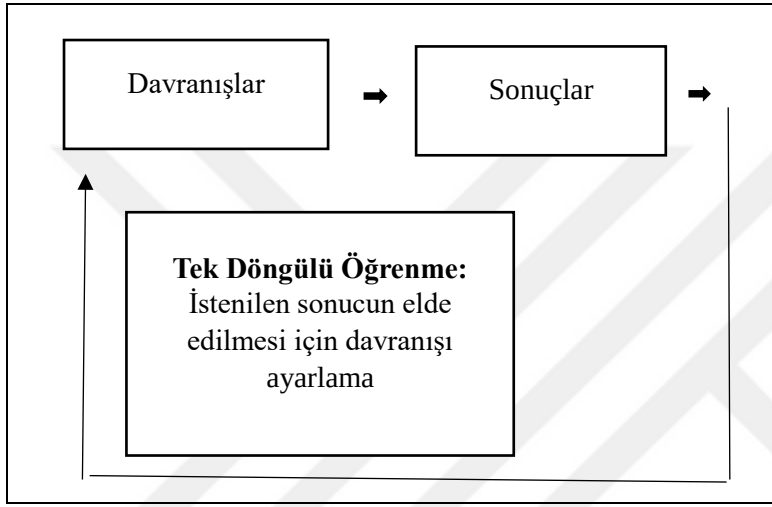
Argyris ve Schön örgütsel öğrenmeyi tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve ikincil öğrenme olarak üç düzeyde sınıflandırmaktadır.

2.6.1.1. Tek döngülü öğrenme

Tek döngülü öğrenme örgütteki işlerin temel yapısını bozmadan bilgi zeminine, deneyimlerine veya süreçlere dahil edilen eylemlerdir (Çam, 2002). Belirlenen ve düzeltilen hata, örgütün var olan politikalarını devam etmesine veya mevcut amaçlarına ulaşmasına olanak verdiğinde, bu yanlışı tespit etme ve düzeltme süreci tek döngülü öğrenmedir. Tek döngülü öğrenme, havanın çok sıcak veya çok soğuk olduğunu öğrenen ve ısıyı kapatan bir

termostata benzetilebilir. Termostat sıcaklık bilgisini alarak düzeltici önlemler alır (Argyris ve Schön, 1978).

Bir başka deyişle tek döngülü öğrenme, örgütsel işleyişi yavaşlatan veya örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyen engel ve eksikliklere anında çözüm üretilerek ve yalnızca davranış değişikliği düzeyinde gerçekleşen bir öğrenme şeklidir. Anlık ortaya çıkan bu gibi önerilen çözümler, soruna neden olan faktörlerin yeniden giderilmeyeceği anlamına gelmemektedir (Almachı, 2019).



Şekil 2.2. Tek döngülü öğrenme

Kaynak: Snell ve Chak, 1998

2.6.1.2. Çift döngülü öğrenme

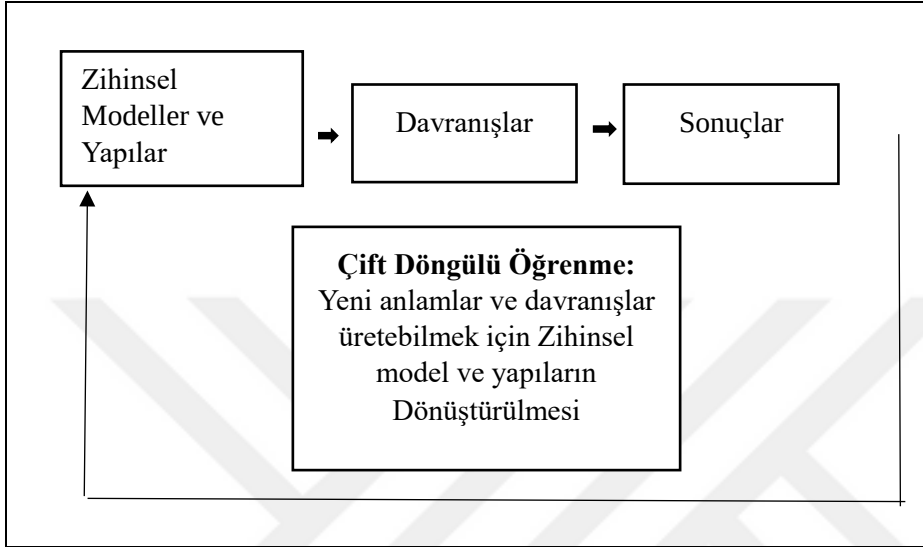
Çift döngülü öğrenme bireyler ve kuruluşlar tarafından hataların düzeltilmesi anlamına gelir (Fortis vd., 2018).

Hata ve sorunu var olan davranış sistemiyle uyumsuz olduğundan tek döngülü öğrenme için davranışında yapılacak küçük ayarlamalarla çözülemez. Çift döngülü öğrenme, bir problemin nasıl formüle edildiği ve stratejik öncelikler gibi varsayımların hedeflere nasıl ulaşılabileceğine rehberlik ettiği hipotezlerin sorgulanmasıdır (Fortis vd., 2018)

Çift döngülü öğrenme, örgütlerin davranış teorilerini eleştirel bir şekilde incelemesini ve mevcut isteklerini daha iyi karşılamak için bunları yeniden tanımlamasını gerektirir (Curley, 2016).

Çift döngülü öğrenme, insanlara kendi inançları ve varsayımları üzerine daha derinlemesine düşünmeyi öğreten bir eğitim tanımı ve sürecidir. Çift döngülü öğrenme

yalnızca sorunu değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda soruna sebep olan süreçleri ve politikaları da değiştirir. Öğrenmenin yalnızca kendi için olmayıp diğer öğeleri de başlatıp bitiren bir süreç olduğundan bu öğrenmeye çift döngülü öğrenme denilmektedir (Avcı, 2008).



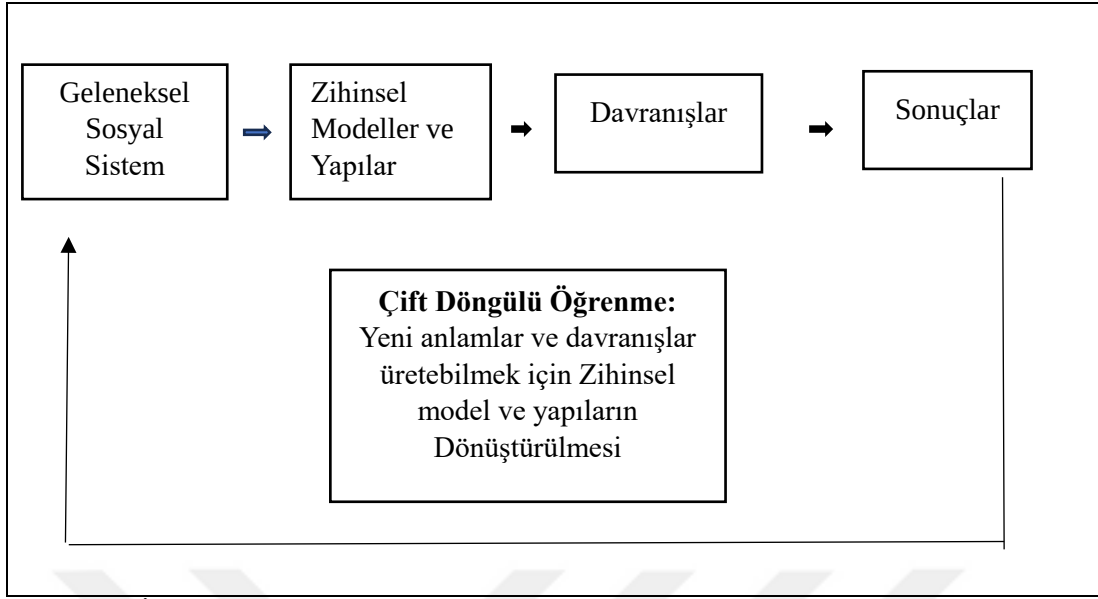
Şekil 2.3. Çift döngülü öğrenme

Kaynak: Snell ve Chak, 1998

2.6.1.3. İkincil öğrenme

İkincil öğrenme bir döngü ve iki döngü üzerinde yapılan ikincil öğrenmedir ve öğrenme için öğrenme olarak adlandırılmaktadır (Vera vd., 2011). Tek ve çift döngülü öğrenmenin nasıl oluşturulacağı ve bu öğrenmeyi hedeflere göre nasıl kullanılacağını göstermektedir. İkincil öğrenme örgüt üyelerinin gelişim ve yaratıcılık düzeylerine katkı sağlamaktadır. İkincil öğrenme ile insanlar nasıl öğreneceklerini, yeni öğrenme stratejilerini nasıl belirleyip geliştireceklerini ve nasıl değerlendireceklerini keşfederler (Kıngır ve Mesci, 2007).

Örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşaması öğrenmeyi öğrenmektir. Nasıl öğrenileceğini öğrenmek, bireyin yeni fikirler geliştirme gücü ve yeteneğini ifade eder ve örgüt içindeki davranış kalıpları ile becerileri arasındaki etkileşimin sonucudur. Bu öğrenme düzeyine ulaşan çalışanlar, öğrenme için gerekli şartları ve özellikleri de öğrenirler (Almachı, 2019).



Şekil 2.4. İkincil öğrenme

Kaynak: Snell ve Chak, 1998

2.6.2. Fiol ve Lyles'in öğrenme modeli

Bu modelde örgütsel öğrenmenin iki farklı düzeyi vardır. Bunlar; Düşük seviyeli öğrenme ve yüksek seviyeli öğrenmedir (Fiol ve Lyles, 1985).

Düşük seviyeli öğrenme, belirli bir organizasyonel yapı ve kurallar dizisi içerisinde gerçekleşir, kısa vadeli, yüzeysel ve geçicidir, yalnızca ilişkiler kurulduğunda gerçekleşir ve yalnızca geçmişin davranışının tekrarıdır (Örmeci, 2023). Bunlar bazı tarihsel ve nedensel ilişkilerin gelişmesine yol açar, ancak bunların çoğu kısa vadelidir ve örgütün bazı faaliyetlerini etkiler. Temel kurumsal gereksinimler ve sürdürülebilirlik gereksinimleri, kuruluşun yönergelerinde ve değerlerinde değişiklik yapılmasını gerektirmez (Fiol ve Lyles, 1985).

Yüksek düzeyli öğrenme örgütün belirli eylem ve davranışlardan ziyade genel kural ve prosedürler oluşturarak hataları ve sorunları tespit etmeyi amaçlamaktadır (Örmeci, 2023). Yüksek düzeyli öğrenme sonuçlarının kuruluşu uzun vadeli faydaları vardır. Bu tür öğrenme, keşif, beceri geliştirme ve bilginin kullanılması yoluyla gerçekleşir. Dolayısıyla düşük düzeyli öğrenmeden daha çok zihinsel bir süreç oluşturmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985).

2.6.3. Chiva ve Alegre'nin modeli

Chiva ve Alegre örgütsel öğrenmeyi 5 unsur (deneyim, risk alma, etkileşim ve dış çevre, diyalog, katılımcı karar verme) olarak incelemiştir.

1. Deneyim; Deneyim, çeşitli yöntem ve prosedürleri kullanarak sorunlara yenilikçi çözümler bulmayı içerir (Garvin, 1993). Deneyim, yeni düşünce ve tekliflerin örgüt üyeleri tarafından memnuniyetle karşılanma ve dikkate alınma derecesi olarak tanımlanabilir. Amaç yeni fikirleri denemek, işlerin nasıl yürüdüğünü sorgulamak ve iş süreçlerinde değişiklik yapmaktır (Chiva ve Alegre, 2008).

2. Risk Alma; Risk alma isteği, belirsizlik ve hatalara karşı tolerans olarak tanımlanabilir. Başarısızlık, etkili örgütsel öğrenmenin temel gereksinimlerinden biridir. Başarılı olma ve etkili öğrenme için hatanın güçlü ve zayıf yönlerini inceleyerek yorumlandırılmalıdır (Chiva ve Alegre, 2008). Risk alma, kaybetme ve hata olasılıklarını da beraberinde getirir (Örmeci, 2023).

3. Etkileşim ve Dış Çevre; Dış çevreyle etkileşim, örgütlerin değişen çevreleriyle eş zamanlı olarak gelişmeye çalıştıkları dış çevreyle olan ilişkilerin kapsamı olarak tanımlanmaktadır. Bu bölüm "Kuruluşun çevre ile etkileşimi var mı? Üniversiteler, çevre teknolojisi enstitüleri veya diğer şirketlerle çalışıyor mu?" sorularına cevap vermeyi amaçlamaktadır (Chiva, 2004). Kısacası etkileşim ve dış çevre var olan bir kuruluşun etki ve kontrolünün dışında bulunan faktörlerden oluşmaktadır (Örmeci, 2023).

4. Diyalog; Ortak bir anlayış oluşturmak için temel bir süreci ifade etmektedir (Schein, 1993). Bu süreçte algılarımızın ve anlayışlarımızın geçmiş deneyimler tarafından nasıl şekillendiğine odaklanmaktadır. Buradaki öğrenme, düşünce süreçlerimizin nasıl çalıştığının farkına vardığımızda birlikte daha iyi düşünebileceğimiz ve daha iyi iletişim kurabileceğimiz anlayışı kapsamaktadır. Diyaloğun önemli bir amacı, ortak anlamı geliştirerek ve adım adım ortak düşünce süreçleri yaratarak grubun daha yüksek farkındalık ve yaratıcılık düzeylerine ulaşmasına yardımcı olmaktır (Schein, 1993).

5. Katılımcı Karar Verme; Çalışanların karar alma sürecinde sahip oldukları etkinin derecesini ifade etmektedir. Kuruluşlar iş tatmini, çalışan katılımı ve örgütsel bağlılığın motivasyon etkilerinden yararlanmak için katılımcı karar almayı tercih etmektedir (Chiva ve Alegre, 2008).

2.7. Örgütsel öğrenmenin nedenleri

Örgütsel öğrenmeye duyulan ihtiyacın ilk nedeni, örgütlerin hayatta kalmak için nasıl çalıştıkları ile açıklanabilir (Almachı, 2019). Örgütsel öğrenmeye duyulan ihtiyacın bir nedeni de yönetimin mükemmelliğe ulaşma gayretidir. Bu durum örgütsel öğrenmenin sadece örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlaması için değil, çalışanların kendilerini yenilemeleri için de gerekli olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme günümüzde hızlı değişimler ve yoğun rekabet nedeniyle ayrı bir önem taşımaktadır. Organizasyonlar rekabet edebilmek, hayatta kalabilmek, bütünlüklerini korumak ve organizasyonel veya sosyal sorunlara cevap vermek için öğrenmek zorundadırlar (Çandır, 2010).

Senge'ye (1990) göre öğrenen bir örgüt, sürekli değişkenlik gösteren bir iş ortamında hayatta kalabilmek ve başarmak kendini devamlı değiştirmek amacıyla öğrenmeyi isteklendiren ve kolay hale getiren organizasyondur. 21. yüzyılın giderek daha karmaşık hale gelen, birbirine bağlı ve entegre küresel ekonomisi, böylesine dinamik bir iş ortamında verimli bir şekilde rekabet etmeye gayret eden yöneticiler ve çalışanlar için yeni güçlükler ortaya çıkmaktadır. Öğrenme yönetimi özellikleri, yöneticilere ve çalışanlara yaratıcı bakış açılarını takip etme, öğrenme ve iş birliği yapma ve değişime uyum sağlama araçlarını sağlayarak bu güçlükleri halletmesine yardımcı olacaktır (Yadav ve Agarwal, 2016).

2.8. Örgütsel öğrenmenin amaçları

Örgütsel öğrenmenin genel, özel sosyal ve ekonomik olarak dört temel amacı bulunmaktadır (Doğan, 2010). Bu amaçlarda aşağıda bahsedilmektedir.

2.8.1. Genel amaçları

Örgütsel öğrenmenin genel amaçları, uzun vadeli kar elde etmek, sosyal sorumlulukları sosyal hizmet yoluyla yerine getirmek ve şirketin yaşamını sürdürmektir. Altyapısını ve yeteneklerini geliştirerek değişime ve hızlı gelişime uyum sağlayabilen kuruluşlar başarılı kuruluşlar olarak kabul edilmektedir. Öğrenme hızı ve öğrenme yeteneği bir organizasyonu diğer organizasyonlara göre başarılı kılan unsurlardan biridir (Çalık, 2002). Başka bir deyişle kuruluşların değişime hızlı ve uygun şekilde yanıt verebilmeleri, öğrenme, yeni fikirleri yakalama ve rakiplerine göre daha hızlı değişme yeteneklerinden

kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan kuruluşlar, zamanla değişen müşteri beklentilerini anlamayarak hem müşteri kaybı yaşayacak hem de rakiplerine karşı rekabet avantajını kaybedeceklerdir (Aydemir, 2003).

2.8.2. Özel amaçları

Örgütsel öğrenmenin amaçlarından biri olan özel amaçlar, çalışanların ekonomik büyümelerini ve ahlaki gelişimlerini iyileştirmeye çalışmak, çalışanlara beklentilere göre iyi ücret ödemek, mal ve hizmet üretmek gibi hususlar müşterilerin olumlu yönleri olarak sıralanabilir (Doğan, 2010). Öğrenme sayesinde çalışan kişilerin maddi ve manevi olarak daha iyi durumda olacaktır. Öğrenme ile çalışanlar mevcut konumlarının yükselmesi sonucunda müşterilere daha iyi hizmet verebilecektir. Bu koşullar altında çalışanlara daha iyi ücret ödendikçe örgüte bağlılık artacaktır. Bu sayede daha iyi ürün ve hizmet üretilerek müşteri memnuniyeti düzeyi yükselecektir (Almachı, 2019).

2.8.3. Ekonomik amaçları

Örgütsel öğrenmenin ekonomik amaçları, kapasiteye tam kullanarak yüksek kazanç elde etmek, beşerî ve fiziki unsurları en verimli biçimde kullanmak, pazarda en çok payı elde etmek, yeni pazarlara açılarak değişimleri takipte kalmak, işletmeyi değişimlere uyum sağlayacak bir çizgide tutmak ve işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi genişleterek etkin hale getirme olarak sıralanabilir (Doğan, 2010). Bu sebeple daha iyi hizmet edip, mal üretmek, verimliliği yükseltmek, müşteri beklentilerini iş süreçlerine ve operasyonlara entegre etmek, sürdürülebilir pazar liderliğini yakalamak, öğrenmeyi öğrenip, öğrenilen bilgileri hızlı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamak gerekmektedir (Aydemir, 2003).

2.8.4 Sosyal amaçları

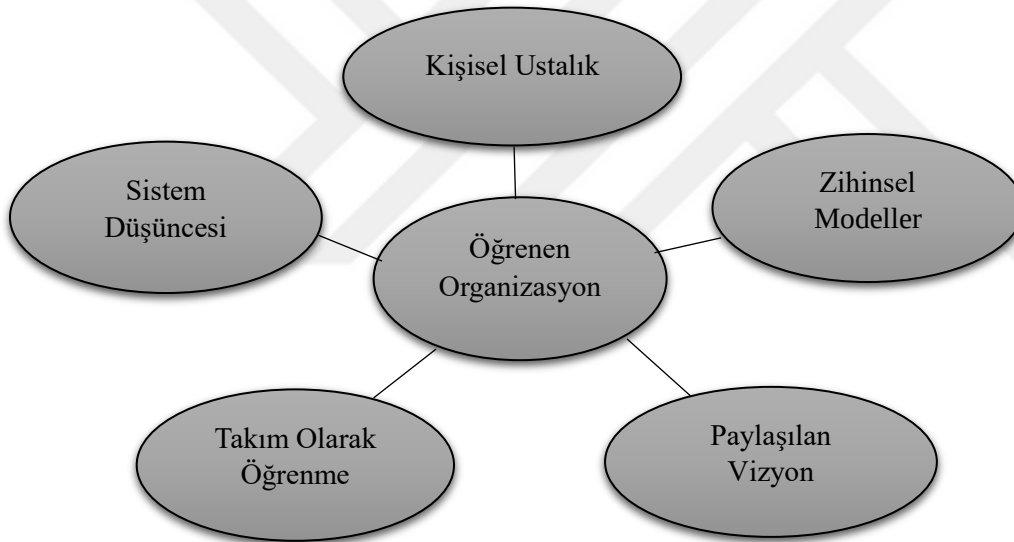
Örgütsel Öğrenmenin sosyal amaçları, ürün ve hizmetlerin sunulduğu ortamda kültürel ve sosyal gelişimi destekleyen faaliyetleri yönetmek, müşterileri korumaya yönelik yönergeler benimsemek, tarihi çevrenin korunmasına yardımcı olmak sosyal amaçlar olarak sıralanabilir (Doğan, 2010). Bu amaçlar çerçevesinde işletmeler çevresi ile ilgili olan

sorumluluklarını yerine getirecek seviyeye sahip olacak, beraberinde müşteriler ve toplum ile diğer hissedarlar huzurunda itibarı artacaktır (Almachı, 2019).

2.9. Örgütsel öğrenmeyi geliştiren unsurlar

Örgütsel Öğrenmeyi geliştiren unsurların önemine ilişkin yazında yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak aralarında genel bir fikir birliği yoktur. Her yazar farklı yönlerini ortaya koyarak konunun önemini kendine göre ele vurgulamaktadır (Chiva-Gomez, 2003). Senge (1990) öğrenen örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için bir örgütte beş farklı fakat birbirleri ile ilişkili veya tutarlı bileşenlerin uygulanması gerektiğini belirtmektedir (Özdemir, 2006).

Bu beş disiplin Şekil 2.5.'te belirtilmiş olup aşağıda detaylandırılmıştır.



Şekil 2.5 Öğrenen örgütün beş disiplini

Kaynak: Yadav, Agarwal, 2016

Öğrenen örgütün beş disiplini altındaki bu kavramlar, öğrenen bir organizasyon yaratmanın anahtarıdır. Bu beş disiplinin amacı insanların bireysel olarak ve örgüt içinde sergilemiş oldukları performanslarını kusursuzlaştırmak ve geliştirmek için ortak bir amaç doğrultusunda beraber çalışmaya teşvik etmektir. Bu kavramlar kurumlar tarafından benimsenerek günümüzde bile yaygın olarak kullanılmaktadır (Silva, 2018).

Kişisel Ustalık; Kişinin ufkunu devamlı yükselterek kendisini gerçekleştirmenin öz disiplini. Disiplinden demek istenilen, kişinin gerçek isteğini netleştirmeyi, derinleştirmeyi, odaklanmayı sabrı ve gerçek gözlemi geliştirmeyi öğrenmektir (Liu, 2018).

Bu disiplin insanların vizyonlarını netleştirmelerine ve odaklamalarına, güç ve dayanıklılık geliştirmelerine ve dünyayı olduğu gibi görmelerine olanak tanımaktadır. Öz-yeterliği yüksek olan çalışanlar, uzun vadeli öğrenmeye olan bağlılıkları sayesinde kendilerine fayda sağlayacak sonuçlar üretebilmektedir (Antoaneta ve Ileana, 2008). Organizasyondaki insanlar öğrenmek için kararlı ve istekli olmalıdır. Kişisel ustalığın iki temel yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi önemli durumları açık tutmak, ikincisi ise devamlı mevcut olan gerçeğin farkına varmayı öğrenmektir. Bir işletmenin kişisel ustalığı geliştirebilmesi için, insanların mevcut durumu sorgulama ve deneme konusunda özgür olduğu güvenli bir ortamın olması gerekmektedir. Kişisel gelişim isteğe bağlıdır ve hiç kimse kendi kişisel ustalığını ilerletme zorundalığına bırakılmamalıdır (Stevens, 2019).

Zihinsel Modeller; Öğrenen örgütün bir sonraki disiplini. Zihinsel modeller, zihnimize yerleşen varsayımlar, imajlar, genel değerler ve eylemlerimizin yanı sıra dünyaya bakışımızı ve davranışlarımızı da etkilemektedir. Uyum ve büyümenin örgütsel öğrenmeye dayalı olarak gerçekleştiği söylenmektedir. Bu anlamda örgütsel öğrenme, örgütsel grupların zihinsel modellerini değiştiren bir süreçtir (Köse, 2021).

Zihinsel modeller, insanları bilinçdışı düşünce ve davranışlarla kısıtlayan, dünyadaki köklü yapılardır. İnsanların ve kuruluşların sahip olduğu fikirlere zihinsel modeller denilmektedir. Zihinsel bir model insanların nasıl düşündüğünü ve insanların nasıl davrandığını belirlemektedir (Yadav ve Agarwal, 2016). Bunlar dünya görüşümüzü, olayların ne için ve nasıl oluştuğuna dair inançlarımızı ve nesnelerin, insanların ve olayların nasıl bağlantılı olduğuna dair anlayışımıza destek olan iç çerçevelerdir (Antoaneta ve Ileana, 2008).

Organizasyonların zihinsel modellerini anlamak ve geçerliliğini test etmek için yapabileceği üç şey vardır. Bunlar; Eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik araçları belirlemek, sistematik zihinsel modelleme tekniklerini uygulamak ve insan düşüncesini zorlayan ve sorgulamayı destekleyen yöntemler yaratmaktır. Yöneticiler gerçek olarak bilinen inançların yalnızca araştırılması ve test edilmesi gereken varsayımlarında olabileceğini kabul etmedikçe zihinsel modeller öğrenme sürecini kesintiye uğratabilmektedir (Stevens, 2019).

Paylaşılan Vizyon; Vizyon bir işletmede yol gösteren, işletmenin geleceği için çalışanlara rehberlik eden, bağlayıcılığı olan bir motivasyon ve planlama aracıdır. Senge'ye (2006) göre uzun vadeli hedefler, örgütteki insanlarla etkileşim kurularak oluşturulmalıdır (Yadav ve Agarwal, 2016). Paylaşılan bir vizyon işletmedeki tüm çalışanların bağlılıklarını,

enerjilerini ve amaçlarını güçlendirecek bir öğrenme odaklılığı yaratmaktadır. Bu durum, sadece organizasyonun farklı bölümleri arasında bir uyum sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda öğrenme kalitesinin de artmasına yol açmaktadır (Karakaya, 2023).

Paylaşılan vizyon organizasyon çalışanlarının ortak bir amaçla öğrenmesi ve bunu devam ettirmesidir (Gökgöz, 2020). Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyonlar için önemlidir. Bunun nedeni, öğrenmeyi sürdürmek için gereken enerjiyi ve gerekli odaklanmayı sağlamasıdır. Organizasyonda paylaşılan bir vizyonun olması kişiler ve organizasyon arasındaki ilişkiyi değiştirir ve güçlendirir. Maslow'un yaptığı çalışmada büyük başarı sağlayan örgütler incelendiğinde ortak vizyon ve amaç birliğinin bulunduğu gözlemlenmiştir (Köse, 2021).

Takım Halinde Öğrenme: Bir grup üyelerinin istedikleri ve asıl arzulamış oldukları sonuçları oluşturabilme ve o sonuçlara varma kapasitesini geliştirme sürecini ifade etmektedir (Yılmaz, 2008). Takım halinde öğrenme, modern organizasyonlarda öğrenmenin odak noktası bireyler değil gruplardır. Ekipler öğrenene kadar organizasyonlar öğrenemez. Takım halinde öğrenme ortak bir vizyon geliştirme ilkesi üzerine inşa edilmiştir. Bu bileşende bir araya gelen insanların birlikte nasıl çalışabileceği önemlidir. Bu öğrenme disiplini diyalog ile başlayarak grubun kolektif düşünmeye girişme yeteneğidir (Köse, 2021).

Takım, birlikte çalışan insanlar anlamına gelmektedir. İnsanlar birbirlerine güvendiğinde, birbirlerinin güçlü yönlerini tamamladığında, birbirlerinin zayıf yönlerini telafi ettiğinde ve insanların tek başına yapabileceklerinden daha fazlasını hedeflediğinde inanılmaz sonuçlar elde edilecektir (Yadav ve Agarwal, 2016). Takım halinde öğrenme diyalog ve tartışmada ehlileşmeyi ifade etmektedir. Diyaloğun oluşması için üç koşulun varlığı gerekmektedir. Bunlar; tüm katılımcılar diğer katılımcıların görüşlerini askıya almalı, tüm katılımcılar ortak olmalı ve tartışmaya katılımcıları odaklayacak bir moderatör bulunmalıdır. Tartışma, her katılımcının kendi fikrine katkıda bulunabileceği bir iletişim yöntemidir. Bu sebeple, diyalog tartışmaya üstün tutulmaktadır (Stevens, 2019).

Sistem düşüncesi; Bazı olaylar mekân ve zaman olarak birbirinden uzak olsa da hepsi bir olayın çerçevesine bağlıdır. Organizasyondaki çalışanlar ve çalışma ortamı sistemin unsurlarıdır. Sistem düşüncesi, hedeflerimize nasıl ulaştığımızın tüm yönlerini ortaya çıkarmamızı sağlamaktadır (Mır, 2023).

Sistem düşüncesi önceki dört disiplini birleştiren beşinci bileşendir. Sistem düşüncesi diğer tüm disiplinlerin temelini oluşturur (Antoaneta ve Ileana, 2008). Sistem düşüncesi

kalıpları ve ilişkileri görmeye yönelik bir yapıdır. Öğrenme yönetimi, sistem düşüncesi üzerine kurulu kavramsal bir çerçevedir. Sistematik açıdan bakıldığında organizasyonel hedefe ulaşmak, öğrenme sürecinin aşamalarının tamamlanmasına bağlıdır (Yadav ve Agarwal, 2016).

Öğrenen örgütlerin beş disiplini de birbirleri ile bağlantılıdır ve yalnız başlarına bir öğrenen örgüt oluşturmak mümkün değildir (Antoaneta ve Ileana, 2008).

2.10. Örgütsel Öğrenmenin İşletmeler Açısından Önemi

Örgütlerin hızla değişen çevre koşullarında varlıklarını devam ettirebilmek, sürekli gelişip büyüebilmek, rekabet avantajlarını kaybetmemek ve devamlı olarak çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamak için yeni bilgiler öğrenmeleri gerekmektedir (Akpınar, 2007). Bu gerekliliğin farkında olan işletmeler, yaşanan olumsuzlukları gidererek devamlı gelişme ve öğrenme programlarının farklı şekillerini uygulayarak organizasyondaki var olan yapılarını değiştirmektedirler. Bir sorunu çözmek, yeni olan bir ürünü piyasaya tanıtmak için, farklı bir görüş ve davranış biçimi gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin önemi bu süreçte ortaya çıkmaktadır. Öğrenme olmadan bireyler, işletmeler eski düzeni tekrar etmekle yetinirler ve yenilerini meydana çıkarmada ve uygulamada güçlük çekerler. Bundan dolayıdır ki işletmeler yeniliklere açık olmalı, bilgiyi uygun zamanda kullanmalı ve bilgiyi meydana çıkarmalıdır (Erdil, 1996).

İşletmelerde öğrenmenin zorunlu kılınmasını sağlayan gelişmelerden biri de ekonominin bilgi ağırlıklı hale gelmesidir. Günümüzde bilgi servet edinmede kilit hammadde kaynağı niteliğindedir. Levi Straus, bir kot pantolon üretmek için harcadığı paranın beşte dördünü kumaş üretimi, boyama, kesme ve dikme işçiliğine değil; bilgiye yatırmaktadır (Çırpan, 2001). Meydana çıkabilecek potansiyel yeni koşullara karşı hazır vaziyette olabilmek ve sürekli ilerleme sağlamak için, örgütlerin öğrenmeye ve inovasyonlara açık olmaları zorunlu hale gelmektedir. Ancak, şirketlerin geleneksel çalışma kültüründen örgütsel öğrenmeye geçme aşaması, basit ve hızla başarılabilecek bir mevzu değildir. Başarabilmek için, değişime önem verilmesi ve grup çalışmalarını destek verici mükafatlandıran politikaların olması gerekmektedir. Ayrıca örgütteki en iyi uygulamaların paylaşılması da önem taşımaktadır (Schwarzwolder, 1999).

Öğrenen örgütler hem kişilerin hem örgütün isteklerine cevap vermektedir. Bir öğrenen organizasyonda örgüt yalnızca geçmişte yaşadığı hatalarından değil, geçmişteki

başarılarından da öğrenmektedir. Öğrenen örgütlerde bireysel başarıların ödülü yüksektir ve başarısızlık riski düşüktür, dolayısıyla örgüt çalışanları yeni alternatifler denemeye teşvik edilmektedir. Öğrenen örgütlerde çalışanlar işlerini verimli ve yaratıcı bir biçimde gerçekleştirme yetkisine sahip olmaktadır (O'Connor vd., 2007).

Örgütsel öğrenme ile şirketler dış çevre gereksinimlerine daha hızlı ve daha iyi uyum sağlamaktadırlar (Bratianu, 2015). Etkili, yenilikçi rekabet avantajları elde ederek ve piyasada güçlü bir varlığa sahip olmak için örgütsel öğrenmeye değer veren kuruluşların olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise örgütsel öğrenmenin bugünkü iş hayatında daha iyi rekabeti destekleyen bir pozisyona ulaşmasıdır. Bireylerin, grupların ve kuruluşların öğrenme hızı, özellikle bilginin yoğun olduğu sektörlerde sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Stata, 1989).

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS

3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Gelişim Süreci

Sürdürülebilirlik, hayatın her alanında oldukça görünür hale gelen bir kavram olmuştur (Acar, 2021). Sürdürülebilirlik kavramına ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden, bugünkü insanların ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik çevre ile ilişkinin yanı sıra sosyal denge ve ekonomik kalkınma ile de bağlantılı olduğundan çevrenin korunması, ekonomik ve sosyal kaynakların gelecek nesillere aktarılması gerekmektedir (Balcıoğlu, 2021).

Sürdürülebilirlik terimi sürdürme, devam ettirme, ayakta tutma anlamına gelmektedir. Sürdürmek, var olan kaynağın akışını ve ilişkisini belirten destekleme, büyütme ve ilerletme olarak nitelendirilir (Yenidoğan, 2021).

Sürdürülebilirlik yada sürdürülebilir kalkınma terimi ilk kez 1987 'de Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun (WCED) yayınladığı "Ortak Geleceğimiz "(Brundtland Raporu) isimli raporda kullanılmıştır (Eren, 2021).

Sürdürülebilirlik kavramı sosyal, çevresel, ekonomik boyutları içermekte olup, bu kavramın sosyal boyutu sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle bağlantılıdır (Dempsey vd., 2011).

"Sürdürülebilir kalkınma" terimi günümüzde yaygın kullanımının yanı sıra "sürdürülebilir kalkınma" teriminin de kökeni haline gelmiştir. Sürdürülebilir kalkınma kavramı mevcut nesilleri gelecek nesillere karşı sorumlu tutarken, sorumluluk kavramının insan ihtiyaçlarına cevap vererek ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Köksal, 2022).

Sürdürülebilirlik, bireylerin yaşamlarının ve refahının çevrelerine bağlı olduğunu vurgulayan basit bir prensibe dayanmaktadır. Sürdürülebilirliği gözetmek ve sürdürmek, insanların ve çevrenin uyum içinde yaşamasını sağlayan, şimdiki ve gelecek nesilleri destekleyen, onların sürdürülebilirliğini sağlayan koşulları sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı sosyal, çevresel ve ekonomik sorumlulukları birleştiren bir kavramdır (Gimenez vd., 2012).

Sürdürülebilirlik tanımlarının çoğunda geleneksel beklentilerin ötesinde yeniliğin teşvik edilmesi ve performansta sürekli iyileştirmenin teşvik edilmesi olağan bir durumdur. Sürdürülebilirlik devamlı gelişen bir yolculuk olarak düşünülebilir (Yenidoğan, 2021).

1950'li yıllardan itibaren stratejik yönetim anlayışı klasik stratejik yönetim yaklaşımından modern stratejik yönetim yaklaşımına doğru önemli bir evrim geçirmektedir. Klasik anlayışa dayalı strateji; bu yönetim oyun planı, şirketi seçilen pazar yerinde konumlandırmalı, başarılı bir şekilde rekabet etmeli, müşterileri memnun etmeli ve iyi iş sonuçları sağlamalıdır (Bakoğlu, 2010).

Doğrusal bir ekonomide tüketimden kaynaklanan atık miktarının çok büyük boyuta ulaşarak çevreyi kirletmesi, insanların ve canlıların hayatlarını tehlikeye sokan sağlık sorunlarına neden olması, toplumu kültürel ve istihdam açısından tehdit etmesi gibi sebepler evrensel çapta kaygılara sebep olmaktadır (Köksal, 2022). Ortaya konan kaygılara uluslararası çözümler sunacak bir yaklaşım olan; gelecek nesillerin hayatta kalma hakkından mahrum kalmadan, bugünkü insanların ihtiyaçlarının karşılanmasıyla adlandırılan ve ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını içeren “sürdürülebilirlik” bakış açısı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2021). Sürdürülebilirlik yaklaşımının, kalkınma sırasında ortaya çıkan olumsuz çevresel ve sosyal etkileri, insanların ekonomik gelişimini engellemeden en aza indirme hedefi, bu yaklaşımın temel ilkesini oluşturmaktadır. Doğrusal ekonomi yaklaşımına yönelik eleştiriler, sürdürülebilirliğe dayalı yeni bir alternatif olan ekonomik modelinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımını esas alan ve sadece ekonomik kalkınmayı değil sosyal ve çevresel boyutları da dikkate alan yaklaşımdan biri de döngüsel ekonomidir (Köksal, 2022). Sürdürülebilirlik ve döngüsel ekonomi anlayışı işletmelerin ve toplumun dikkatini çekmeye başlamış ve sürdürülebilir iş performansı olarak adlandırılan, işletmenin yalnızca ekonomik performansını değil aynı zamanda çevre ve toplumla olan ilişkisini değerlendiren bir görüş ortaya çıkarmaktadır (Köksal, 2022).

3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirliğin klasik bir tanımı olmadığı ve şirket için belirlenmiş bir sürecin olduğu yönünde bir görüş bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin ve kurumsal sosyal sorumluluğun her şeye uygun bir tek tanımının olması gerekmektedir. Örgütlerin gelişmişlik düzeyine, bilgi düzeyine ve isteklerine uygun daha özel tanımların olması gerektiği tespit edilmiştir. Bireyler ve gruplar günümüzün zorluklarını karşılamak için

değerler geliştirip o değerleri uygulamakta ve organizasyonel yapıları desteklemektedir. Uygunsuz tepkiler yeni girişimleri teşvik eder ve en sonunda en iyi stratejiler ortaya çıkana kadar bir dizi büyüme aşamasına yol açmaktadır (Marrewijk ve Werre, 2003).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kurumun ekonomik faaliyetlerinin sürdürülebilirliği esas alınarak oluşturulmaktadır. Ancak zamanla kurumsal sürdürülebilirlik için ekonomik sürdürülebilirliğin tek başına yeterli olmadığı, uzun vadeli başarının sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği de gerektirdiği görüşü ortaya çıkmıştır (Dyllick ve Hockerts 2002).

Her kuruluş sürdürülebilirlik yönünden kendisine ait hedef düzeyini ve bakış açısını seçmelidir. Yapılmış olan seçim kuruluşun faaliyet gösterdiği süreçlerle, amaç ve hedefleri ile stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Kurumlar farklı koşullar ile karşılaştıklarından ve çeşitli önemli olan sistem ile faaliyette bulunduklarından kurumsal sürdürülebilirliğin farklı ifadelerini geliştirmişlerdir (Marrewijk ve Werre, 2003). Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Eren, 2021).

Kurumsal sürdürülebilirliğin birçok düzeyini ve tezahürünü tanımlayan 4P çerçevesine bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik altı farklı hırs düzeyi tanımlanabilir. Bu hırs seviyeleri kurumsal sürdürülebilirliğin benzer olmayan değer sistemlerinde mevcut iş uygulamalarına eklenmesine yönelik farklı motivasyonları iletmektedir. Özetle, hırs düzeyleri tanımlamaları aşağıdaki gibidir (Marrewijk ve Werre, 2003).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Öncesi (Kırmızı): Bu seviye kurumsal sürdürülebilirlik için temel olarak herhangi bir hırs yoktur. Bununla beraber dışardan ancak kurumsal sürdürülebilirlik olarak etkilenecek bazı adımlar atılmıştır. Yakından gözetlemek ve devamlı kuvvetlendirme gereklidir (Marrewijk ve Werre, 2003).

Uyum Merkezli Kurumsal Sürdürülebilirlik (Mavi): Şirketin bu seviyedeki sürdürülebilirliğin amacı yetkili makamların kanunları çerçevesinde toplumun refahının sağlanmasıdır. Ayrıca kuruluşlar çabalarını hayırseverlik ve insani amaçlara yanıt vermeye odaklayabilir. Kurumsal sürdürülebilirliğin motivasyonu, kurumsal sürdürülebilirliğin bir görev, zorunluluk veya etik davranış olarak algılanmasıdır (Marrewijk ve Werre, 2003).

Kâr Merkezli Kurumsal Sürdürülebilirlik (Turuncu): Bu seviyedeki kurumsal sürdürülebilirlik, eğer finansal sonuçlara katkıda bulunuyorsa, sosyal, etik ve çevresel hususların ticari faaliyetlere ve kararlara entegre edilmesini içermektedir. Şirketin sürdürülebilirlik kavramı bir iş meselesidir. Eğer kârlıysa, işletmenin hayatta kalması teşvik

edilir; örneğin, farklı pazarlarda artan itibar nedeniyle kârın artması örnek verilebilir (Marrewijk ve Werre, 2003).

Kurumsal Sürdürülebilirliğe Önem Vermek (Yeşil): Şirketin sürdürülebilirliği ekonomik, sosyal ve çevresel hususların dengelenmesinden oluşur, bu üçü birbirleri için çok önemlidir. Şirketin sürdürülebilirlik girişimleri uyumluluk ve kârlılığın ötesine geçmektedir. Şirketin sürdürülebilirliğinin motivasyonu insan gücü, sosyal sorumluluk ve çevre koruma anlayışıdır (Marrewijk ve Werre, 2003).

Sinerjistik Kurumsal Sürdürülebilirlik (Sarı): Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketin çalışmalarının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarında değer yaratacak dengeli performans çözümlerinin tüm ilgili tarafların yavaş olduğu entegre bir şekilde bulunmasını içerir. Özellikle kaçınılmaz gelişmeler olduğu göz önüne alındığında sürdürülebilirlik önemlidir (Marrewijk ve Werre, 2003).

Bütünsel Kurumsal Sürdürülebilirlik (Turkuaz): Kurumsal sürdürülebilirlik, organizasyonun tüm yönleriyle tamamen entegre olup, şimdi ve gelecekte herkesin yaşamının kalitesine ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin arkasındaki motivasyon, tüm birimlerin ve durumların birbirine bağımlı olmasıdır, dolayısıyla sürdürülebilirlik tek seçenektir. Bu nedenle her birey veya örgüt diğer varlıklara karşı kozmik bir sorumluluğa sahiptir (Marrewijk ve Werre, 2002).

Kurumsal sürdürülebilirlik seviyelerindeki her seviye kendinden önceki seviyeyi kapsamakta ve benzer zamanda önceki seviyeleri geliştirerek onlardan üstün hale gelmektedir. Her kurum şartlarına ve var olan değer sistemlerine ait bilinçliliğine dayanarak bir hırs seviye seçme hakkına sahip olmaktadır (Marrewijk ve Werre, 2002).

3.3.Kurumsal Sürdürülebilirliğin Bileşenleri

Wilson (2003), işletme düzeyinde kurumsal sürdürülebilirlik kavramını sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verilebilirlik bileşenleri altında incelemiştir. Bir disipline yönelik teorik bir çerçeve oluşturmak için disiplinin atıfta bulunduğu bileşenleri netleştirmek gerekmektedir. Bu bölüm kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını teorik açıdan temellendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla sürdürülebilirlik kavramıyla ilgili olan sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verilebilirlik hakkında kısa bilgiler verilmektedir.

3.3.1.Sürdürülebilir kalkınma

1987 Brundtland Raporu'nda sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlik ilkeleriyle formüle edilmiş ve küresel seviyede pek çok ülkenin ulaşması gereken amaç belirlenmiştir (WCED, 1987). Sürdürülebilirlik uzun vadede yürütülmesi ve planlanması gereken bir süreçtir. Bu süreçte mümkün olan en büyük toplumsal fayda, her kurumun sürdürülebilirlik ilkelerini uygulamasıyla sağlanabilir. Kurumlar sürdürülebilirlik yükümlülüklerini yerine getirmeye ve mümkün olan her yerde sürekliliği sağlamaya çalışmalıdır (Uludağ, 2022).

Sürdürülebilir kalkınma kurumsal sürdürülebilirliğe iki şekilde katkıda bulunmuştur. İlk olarak, şirketlerin odaklanmaları gereken alanları belirlemelerine yardım etmiştir. Bu alanlar çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise işletmeler, devletler ve sivil toplumun çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik için ortak hedefler belirlemesine olanak tanımaktadır. Ancak sürdürülebilir kalkınma tek başına şirketlerin bu konulara neden dikkat etmesi gerektiği konusunda gerekli argümanı sağlamamaktadır. Bu gerekli argümanlar kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş teorisinden gelmektedir (Wilson, 2003).

3.3.2. Kurumsal sosyal sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu nedenle bu terimin tanımı konusunda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Örneğin, Marrewijk (2003) kurumsal sosyal sorumluluğu, sosyal ve çevresel konuların iş faaliyetlerine ve paydaşlarla etkileşimlere dahil edilmesi olarak tanımlamaktadır. McWilliams ve diğerleri (2006) ise kurumsal sosyal sorumluluğu, bir şirketin kendi çıkarlarının veya kanunların gerektirdiğinin ötesine geçen eylemler olarak tanımlamaktadır. Yazarlar özellikle kurumsal sosyal sorumluluğun günümüz şirketleri için stratejik öneme sahip olduğuna dikkat çekmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik önemi göz önüne alındığında, şirketler büyüyüp çok uluslu hale geldikçe dış paydaşlardan gelen artan baskının da hesaba katılması gerekmektedir (Eren, 2021).

Sürdürülebilirlik kavramı kurumsal yönden ele alındığında sosyal sorumluluk çatısı içerisinde gelecek kuşaklara yaşamaya elverişli bir doğa ve çevre bırakmak için çeşitli yönleriyle faaliyetlerin geliştirilmesi ihtiyacı olarak konumlandırılabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirliğin alt unsurlarından biridir ve iş adamlarını

sürdürülebilirlik alanında çalışmaya teşvik edici faktörlerden bahsetmektedir (Acar, 2021). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilk kez iş dünyasındaki tüm kurumların sosyal fayda konularına odaklanması gerektiğini belirten Bowen (1953) 'ün yazılarında değinilmiş ve bunun gerçekleştirilebilmesi için bunun önemli olduğunu ekonomik olarak da sürdürülebilirlik amaçlarına doğru orantılı olarak yansıyacağını vurgulamıştır. Sosyal sorumluluk politikaları geliştiren ve uygulayan kurumların aynı zamanda toplumsal değerleri koruyan davranışları teşvik etme görevi de bulunmaktadır. Kurumsal sorumluluk, ekonomik sınırları aşan ihtiyaçlar, toplumun talep ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenerek sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Gürül, 2019).

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yarattığı değer, sosyal ve kurumsal açıdan büyük önem kazanmıştır. Ancak tam anlamıyla tüm paydaşların stratejiye dahil olduğu henüz söylenememektedir. Kurumların sürdürülebilirliği için yürüttükleri veya gerçekleştirmeyi planladıkları tüm projelerde dürüstlük konseptini başarıyla uygulamaları önemli bir unsurdur. Amacı ortak değeri yaratmak olan bir kurum, bu değere gerçekten inanıp bunu başardığında, paydaşı tarafından desteklenecektir (Uludağ, 2022).

3.3.3 Paydaş teorisi

Paydaş teorisinin kökenleri, paydaş ilişkilerini yönetme fikrini öneren Follet'e (1941) kadar uzanabilir, ancak Freeman (1984) orijinal fikrin babası olarak kabul edilir (Acar, 2021). Paydaşlar, belirli bir kurum veya kuruluşun faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişi, grup veya ekiplerdir. Başka bir deyişle, ekonomik fayda sağlayanların yanı sıra sosyal ve çevresel etkisi olanların tümü paydaş olarak kabul edilmektedir. Kurumun hayatta kalması için paydaşların tüm kurumlara katkıları gereklidir (Freeman, 2010). Bir şirketin başarısı paydaş ilişkilerini yönetmesiyle doğru orantılıdır. Paydaşların kurumsal katkıları bilinçli veya bilinçsiz olabilmektedir. Paydaş teorisinin amacı, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri aracılığıyla rekabet avantajı elde etmek ve tüm paydaşların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için çabalayan ve sürdürülebilirliğe kararlı olan kurumların, toplumun her kesiminden paydaşların beklentilerini anlayarak ortak bir strateji oluşturmaları gerekmektedir. Paydaşlarla güven ilişkileri kurumsal başarıya yol açmaktadır. Paydaşların kurumsal misyonları arasında kar odaklı olmaktan ziyade toplumun beklentileri doğrultusunda hareket

etme ve fayda sağlama eğilimi bulunmaktadır. Bu bağlamda paydaşlar ile kurumlar arasındaki ilişkinin karar alma sürecine doğrudan etkisi bulunmaktadır (Uludağ, 2022).

Paydaş teorisinin kavramsal yapısı detaylı bir şekilde incelendiğinde, şirketin paydaşlarıyla etkileşimini sağlayan bir anlayış olarak tanımlanabilir (Acar, 2021). Bu tanımda, sadece şirket ortaklarının menfaatlerinin düşünüldüğü anlayışının ötesine geçilerek tüm menfaat sahiplerinin beklentilerinin karşılandığı bir yaklaşım belirtilmektedir. Bu bakış açısıyla paydaş teorisi sayesinde işletmenin tüm menfaat çevresinde yer alan tarafları ile ilgili olarak hepsinin hakkını korumaya yönelik çalışmalar yürüttüğü görülebilir. Aynı şekilde paydaş teorisi, tüm paydaşlarla güvene dayalı bir ilişki oluşturan ahlaki yükümlülük sahibi bir yapıdır (Koç, 2015). Paydaş teorisi ayrıca, çeşitli paydaşların ayrı ayrı yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yüzden şirketler, sadece hissedarlarını değil, aynı zamanda çalışanlarını, müşterilerini ve toplulukları gibi diğer paydaşlarını da dikkate almakla sorumludurlar. Hem kısa vadeli hem de uzun vadeli kar beklentisi olan hissedarlar, firmanın paydaşları ile yakından ilişkiler kurmasını desteklemektedirler. Eğer paydaşlarla ilişkiler kötüye giderse, bu durum firmanın sonu olabilmektedir. Ansoff (1965), paydaşların farklı ihtiyaçlarının ve çatışan beklentilerinin karşılanması gerektiği konusunu ele alarak, mümkün olduğunca çok paydaşı memnun etmenin önemine vurgu yapmaktadır (Reinig ve Tilt, 2009).

Paydaş teorisinin kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı, şirketlerin paydaşla daha güçlü ilişkiler kurarak toplum ve şirketler için uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratma potansiyelini göstermesidir (Wilson, 2003).

3.3.4. Kurumsal hesap verilebilirlik

Hesap verebilirlik, kişi veya kuruluşların sorumlu oldukları faaliyetlerden yasal ve etik sorumluluk çerçevesinde sorumlu tutularak hesap vermek anlamı taşımaktadır. Sorumluluk kavramından farklı bir kavramdır hesap verebilirlik. Sorumluluk, belirli bir şekilde hareket eden bir kişiyi ifade ederken, hesap verebilirlik, kişinin eylemlerini açıklama, gerekçelendirme veya raporlama yükümlülüğünü ifade etmektedir (Wilson, 2023). Kurumlar faaliyetleri uygularken sosyal, çevresel ve özellikle ekonomik açıdan sorumlu olan mevcut stratejileri ve performansları hakkında paydaşlara rapor vermelidirler (Wilson, 2003). Kurumsal hesap verebilirlik üç faktörden oluştuğu söylenilebilir. Bunlardan birincisi karar veren ve harekete geçen aktörlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili çevreye açıklamalarda bulunmasıdır. Bu durum gerekli veya isteğe bağlı olabilir. İkincisi, hesapları

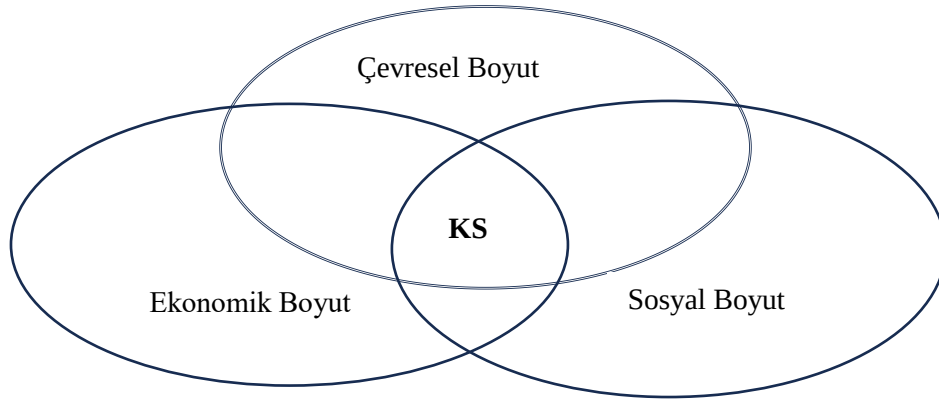
yönetenlerin, sorumlu oldukları kişilerin eylemlerini ve bilgilerini inceleyecek bir yöntemle sahip olmaları gerekir. Bu ilişki sonuçta kötü performansın cezalandırılması ve iyi performansın ödüllendirilmesiyle sonuçlanır. Ortaya çıkan yaptırımlar doğası gereği resmi veya gayri resmi olabilir (Bovens, 2003).

Kurumsal hesap verebilirliğin sürdürülebilirliğe verdiği katkı, kurumsal yöneticiler ile toplumun arta kalanı arasında geçen ilişkiyi tanımlamaya olanak tanınmasıdır. Ayrıca şirketlerin neden sadece finansal performansa ilişkin bilgi sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda paydaşlarına çevresel, sosyal ve ekonomik performans konusunda daha bütünsel bir yapıda doğru, şeffaf ve güvenilir bilgi sunması gerektiği konusunda bir argüman sunulmaktadır (Wilson, 2003).

Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını destekleyen kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verilebilirlik ilkesi; birbirleriyle iç içe geçen ve geleneksel kurumsal yönetim biçimlerini etkileyen süreçlere öncülük etmişlerdir. Tüm bununla birlikte, toplumsal faydanın her zaman öncelikli olduğunun altını çizmek mümkündür. Kurumsal hesap verilebilirliği, kurumlar ile paydaşlar arasındaki güveni sağlayan ve ilişkileri güçlendiren önemli bir faktördür. Kurumsal olarak düzenlenen her türlü etkinlik hakkında açık ve şeffaf bir şekilde hesap verebilen kurumlar, ekonomik, çevresel ve sosyal olarak sürdürülebilirlik ilkelerine uygun biçimde ilerleyebilir (Uludağ, 2022).

3.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları

Geleneksel yönetim anlayışının büyümeyi ve kârı artırmayı esas aldığı işletmelerde çabaların çoğu, hissedar değer payının artırılması veya maliyetlerin düşürülmesi gibi finansal konulara odaklanmaktadır. Bunu yaparken; Hissedarların kâr beklentilerinin karşılanması, finansal sorunlardan kaçınılması ve hesaplarda süreklilik ilkesinin gözetilmesi finansal hayatta kalabilmek için yeterli olacak (Hernadi, 2012). Ancak kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini gözetten şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliğin yanı sıra sosyal ve çevresel sürdürülebilirliklerini de artırması ve yaygınlaştırması gerekmektedir. Bu sebeple kurumsal sürdürülebilirlik Şekil 3.1’de gösterildiği gibi ekonomik, sosyal ve çevresel olarak üç boyutta incelenmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002).



Şekil 3.1. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları

Kaynak: Azapagic, 2003

3.4.1.Ekonomik boyutu

Ekonomik sürdürülebilirlik kurumsal sürdürülebilirliğin ilk boyutudur. Ekonomik sürdürülebilirlik, bugünkü gelişmelerin gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden karşılanmasının sağlanmasıdır. Ekonomik kalkınma kıt kaynakların kullanılması ile alakalıdır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik ölçekte üretim yapılmasını, mal ve hizmetlerin sürekliliğini, kaynaklara zarar veren çevre, tarım ve sanayi sektörlerine olan iç ve dış borcun yönetilmesini sağlayan bir sistemdir (Tıraş, 2012).

Ekonomik sürdürülebilirlik bir kurumun maddi olan ve maddi olmayan sermayesi ile alakalıdır. Bu sermaye çeşitlerinin aktif bir şekilde yönetilmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır (Tüm, 2014). Başka bir deyişle ekonomik sürdürülebilirlik, özsermaye ve borç gibi finansal sermaye, arazi, makine, hisseler gibi maddi sermaye ve şirketin adı ve bilgisi gibi maddi olmayan sermaye gibi farklı sermaye türleri arasında optimal bir dengenin korunmasını gerektirir. Bu anlamda kurumların ekonomik olarak sürdürülebilirliği sağlamak için bir taraftan hissedarları için her zaman ortalamanın üzerinde kazanç elde etmesini, diğer taraftan da daima nakit sıkıntısı çekmeyecek şekilde sürekli para akışının sağlanması gerekmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002).

3.4.2. Sosyal boyutu

Sosyal sürdürülebilirlik kurumsal sürdürülebilirliğin ikinci boyutudur (Tüm, 2014). Yoksulluk sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutunun bir parçasıdır. 1970'li yıllardan itibaren yoksulluk, eşitsiz gelir dağılımı, bölgeler arası farklılıklar ve geleneksel gelişmeler yerini insani gelişmeye bırakmıştır. İnsani gelişme kavramı, daha iyi bir yaşam ve yaşam kalitesinin yanı sıra gelir artışı ve eğitim seviyesinin yükselmesini de garanti etmektedir. Ayrıca insanlar sağlıklı ve destekleyici bir ortamda büyüyerek çevrenin gelişmesine katkıda bulunma fırsatına sahiptir (Yıldırım ve Göktürk, 2004'den akt. Sencar, 2007: 83).

Sosyal sürdürülebilirlik beşerî ve sosyal sermayenin geliştirilmesini gerektirir. İnsan sermayesi, çalışanların ve iş ortaklarının yetenek, motivasyon ve sadakat gibi bireysel özelliklerini ifade ederken, sosyal sermaye ise girişimciye sağlanan eğitim sistemi, altyapı veya destek gibi kamu hizmetlerinin kalitesine odaklanmaktadır (Tüm, 2014). Bu yönden bakıldığında sosyal sürdürülebilir işletmeler ortaklarının insan sermayesini geliştirerek ve sosyal hedefleri destekleyerek sosyal sermayenin gelişmesine katkıda bulunan işletmelerdir. Sosyal sürdürülebilirlik; Paydaşların iş hedeflerini anlamalarını ve iş değer sistemiyle geniş anlamda uyum sağlamalarına imkân sağlayacaktır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

3.4.3. Çevresel boyutu

Çevresel sürdürülebilirlik kurumsal sürdürülebilirliğin son boyutudur. Tüm insanların genel problemi olan çevre sorunlarının çözümünde kullanılan en etkili politika olan çevresel sürdürülebilirlik, ilk amacı çevreyi koruyarak, günümüz ihtiyaçlarını karşılamak, ekonomik açıdan büyümeyi sağlama anlayışını korumaktır (Sencar, 2007).

Ekonomik büyümenin ve çevre kalitesinin desteklenmesi, sürdürülebilir kalkınma açısından da kritik öneme sahip olmaktadır. Çevresel kalkınma, ekosistemde meydana gelen değişikliklerin yeni koşullarla uyumlu olmasına sebep olmaktadır. Çevresel sürdürülebilirliğin amacı doğal kaynakların kullanımı yoluyla sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır (Geçdoğan, 2020). Dolayısıyla çevresel sürdürülebilir işletmeler, hizmetleriyle ekosistemin insanlara sağladığı hizmetlere zararı dokunmayan kuruluşlardır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için işletmelerin yukarıda belirtilen üç boyut da sürdürülebilirliğin bulunmasıyla mümkündür. Bu sebeple ekonomik, sosyal,

çevresel sürdürülebilirliğin birleştirilmesi ve bu üç boyutlu sürdürülebilirliğin aynı zaman dilimi içerisinde uyum halinde olması gerekmektedir. Bu uyumu sağlamak için gerekli araç ve yöntemlerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Tüm, 2014).

3.5. Kurumsal Sürdürülebilir Performans

Sürdürülebilir performans üzerine yapılan araştırmalar ve sürdürülebilir kalkınmanın önemine dair farkındalık son yıllarda artmıştır. Şirketler tüm çalışanları dahil ederek sürdürülebilir bir performans sağlama konusunda endişelenen kuruluşlar da git gide daha açık hale gelmektedir (Stanciu vd, 2014).

Kurumsal sürdürülebilirlik performansına ilişkin literatür taramasına göre bazı çalışmalar kuruluşların neden sürdürülebilirlik konusunda raporlama yapması gerektiğini belirlemeye odaklanırken, bazı çalışmalar da sürdürülebilirliği değerlendirmek için göstergelere ve raporlama uygulamalarının nasıl değerlendirileceğine odaklanmaktadır (Turhan vd., 2018).

Sürdürülebilir performans şirketin iç ve dış çevrede olan zorluklar ile başa çıkabilme yeteneğine bağlıdır. Var olan araştırmaların geneli, şirket içi ve şirketi ilgilendiren faktörler ile ilgilenmiştir. Bazı araştırmacılar performansın sürdürülebilirliğini sağlamak için şirket içi faktörleri güçlendirmenin önemini vurgulamıştır. Bir kuruluşun sürdürülebilir performansı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini uzun vadede karşılayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Sürdürülebilir performans şirket çalışanlarının öğrenme ve uygun iyileştirmeleri, yenilikleri, sağlayarak etkin bir yönetim organizasyonu ile dengelenmesi anlamına gelmektedir (Stanciu vd. 2014). Kurumsal sürdürülebilir performans gelecekteki ekonomik fırsatları kaybetmeden, topluma ve çevreye zarar vermeden, doğal kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan örgütsel performansı ifade etmektedir (Kordab vd., 2020).

SP bir şirketin müşterilerinin ve kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini uzun vadede uygun iyileştirmeleri ve yenilikleri bilerek, öğrenerek ve uygulayarak karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanır. Sürdürülebilir performans yönetim organizasyonunun dengelenmesi anlamına gelmektedir (Stanciu vd., 2014). Bu bağlamda kalite yönetim sisteminin uygulama modeliyle birlikte kuruluşun sürdürülebilir performansını sağlayacak fırsatların belirlenmesi önem kazanmaktadır. Kuruluşları sürdürülebilir performans sağlamaya yönlendirmek, belirlenen çeşitli paydaşlar için hesap verebilirliğin

oluşturulmasını ve performansın iyileştirilmesine olarak tanıyan faaliyet, yöntem ve araçların uyarlanması gerektirmektedir (Stanciu vd., 2014).

İşletmelerin sürdürülebilir performansından bahsedebilmek için finansal tablolarla beraber finansal olmayan bilgileri de sunan sürdürülebilirlik raporları hazırlamak gerekmektedir. Sürdürülebilirlik raporları işletmenin parasal veya parasal olmayan tüm bilgilerini kamuoyuna sunup sürdürülebilir performanslarını göstermelerine imkân sağlayan bir araçtır. Bu raporlar bazı ülkelerde zorunlu iken bazı ülkelerde ise gönüllölük esastır. Bu raporlar hükümetlere iş dünyasının ekonomik katkısının ve etkisinin sürdürülebilir bir küresel ekonomi inşa etmede temel bir unsur olarak görüldüğünü bildirmektedir. Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri ile kurumsal değer arasındaki ilişkinin belirlenmesi önem kazanmaktadır (Sel ve Arslan 2023).

şirketler rekabet gücünü arttırmak, enerji, verimlilik ve yenilenebilir kaynaklara önem veren bilgiye dayalı bir ekonomi geliştirmek, çevreyi koruyarak iyileştirmek, yaşam koşullarını yükseltmek, kalkınmanın ve toplumun teşvik edilmesi yoluyla insan sermayesinin daha verimli kullanılması gibi durumlar sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir (Stanciu vd., 2014). Kalite yönetim sistemi, sunulan ürün ve hizmetlerin devamlı iyileştirilmesini sağlayarak, müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Bu temelde işletmenin sürdürülebilir performansının sağlamasının mümkün olabileceğinden bahsedilebilir. Uzun vadeli faydalar elde etmek için şirketlerin, uluslararası ve Avrupa standartlarına göre kalite yönetim sistemlerini uygularken belirli hususları dikkate alması gerekmektedir (Stanciu vd., 2014).

Günümüzde uluslararası anlamda, kuruluş aracılığıyla belirlenen tüm paydaşların artan ihtiyaçlarını karşılama yönünde iş performansının iyileştirilmesine kolaylık sağlamak amacıyla kalite yönetim sistemlerinin iş modellerinin uygulanmasını teşvik ederek sürdürülebilir kalkınmaya ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir (Stanciu vd, 2014).

4. YÖNTEM

Bu bölümde örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisini incelemek amacıyla yürütülen araştırmanın yöntemi, veri toplama aracı, verilerin analizi, araştırmanın sınırlılıkları, varsayımı, evren ve örnekleme, hipotezi ve modeli yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama araştırması kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak, anket formu kullanılmıştır. Çalışmada, Ayduğ ve Ağaoğlu (2022) tarafından geliştirilen örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 39 sorudan oluşmaktadır. İlk 10 soru bireysel düzeyde öğrenme, sonraki 14 soru grup düzeyinde öğrenme, son 15 soru örgütsel öğrenme düzeyi sorularıdır. Bir diğer değişken olan çalışanın sürdürülebilir performansı ölçeği Çilhoroz vd. (2023) tarafından geliştirilmiş olup 10 sorudan oluşmaktadır. Kullanılacak ölçekler 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum,....5=Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir.

Araştırmacılar tarafından geliştirilen formda, çalışanların profillerini belirlemeye yönelik demografik sorular (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi) yer almaktadır.

4.2. Araştırma Verilerinin Analizleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizi lisanslı SPSS 26.00 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan analizler;

- Güvenilirlik (cronbach alpha) ve geçerlilik (faktör) analizleri,
- Betimleyici istatistikler: standart sapma, aritmetik ortalama, frekans dağılımı, normallik analizleri,
- Değişkenler için korelasyon ve regresyon analizleri
- Katılımcıların demografik yapıları ile değişkenler arası farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız t testi uygulanmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı verilerin sadece bir şirketin bağlı olduğu illerde (Elazığ, Tunceli, Malatya, Bingöl) görev yapan sayaç okuma ve sayaç değişim biriminde çalışanlardan elde edilmiş olmasıdır. Bu araştırma kapsamında farklı meslek grubu ve diğer birim çalışanlarla genellenemeyecek olması en önemli sınırlılığı oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıdı ise araştırmanın uygulandığı dönem (Ağustos 2024 -Eylül 2024) ile sınırlı kalmasıdır.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan çalışanların anket sorularına doğru ve içtenlikle cevaplar verdiği varsayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisini belirlemek için yapılan bu araştırmanın ana evrenini Elazığ, Bingöl, Tunceli, Malatya illerinde faaliyet gösteren elektrik şirketinde görev alan sayaç okuma ve sayaç değişim birimi çalışanları (285 kişi) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılmaları için tüm birim çalışanlarına online anket daveti gönderilmiştir. Çalışmada gönüllü olarak anketi dolduran 258 katılımcıdan toplanan veriler uygulanan analizlerle gerçekleştirilmiştir.

4.5 Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisinin incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Bireysel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa pozitif etkisi vardır.

H₂: Grup düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa pozitif etkisi vardır.

H₃: Örgütsel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa pozitif etkisi vardır.

H₄: Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H₅: Çalışanların grup düzeyde öğrenme algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H6: Çalışanların örgütsel düzeyde öğrenme algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H7: Çalışanların sürdürülebilir performans algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H8: Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H9: Çalışanların grup düzeyde öğrenme algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H10: Çalışanların örgütsel düzeyde öğrenme algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H11: Çalışanların sürdürülebilir performans algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H12: Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H13: Çalışanların grup düzeyde öğrenme algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H14: Çalışanların örgütsel düzeyde öğrenme algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H15: Çalışanların sürdürülebilir performans algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H16: Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H17: Çalışanların grup düzeyde öğrenme algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H18: Çalışanların örgütsel düzeyde öğrenme algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H19: Çalışanların sürdürülebilir performans algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H20: Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H21: Çalışanların grup düzeyde öğrenme algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H22: Çalışanların örgütsel düzeyde öğrenme algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H23: Çalışanların sürdürülebilir performans algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

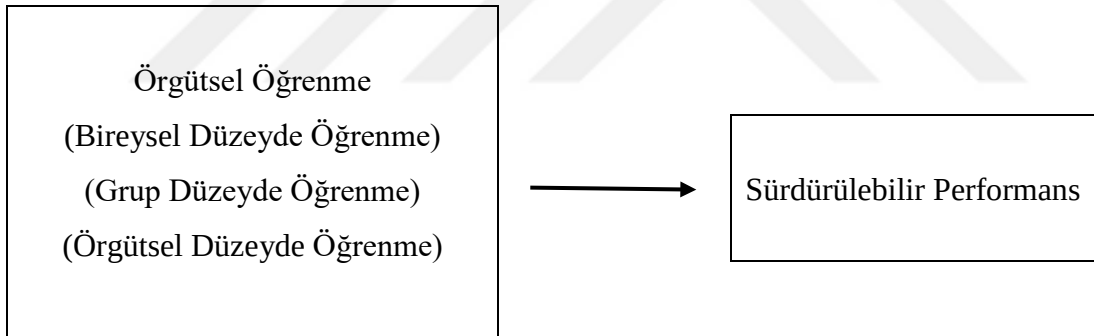
H24: Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algıları toplam iş tecrübelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H25: Çalışanların grup düzeyde öğrenme algıları toplam iş tecrübelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H26: Çalışanların örgütsel düzeyde öğrenme algıları toplam iş tecrübelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

H27: Çalışanların sürdürülebilir performans algıları toplam iş tecrübelerine göre anlamlı farklılıklar gösterir.

Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisini ölçmek üzere Şekil 4.4’deki model oluşturulmuştur.



Şekil 4.4. Araştırmanın modeli

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırma için toplanan anketler ile elde edilen verilerin analiz bulgularına yer verilmiştir.

5.1. Demografik Bulgular

Örneklem dahilindeki 258 çalışan üzerinde yürütülen anketlerin ilk bölümünde yer alan yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi kişisel bilgilerin elde edilebilmesi için araştırma çalışanlara yöneltilen sorularla demografik özellikleri belirlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	%
Yaş	18-29	115	44,6
	30-39	105	40,7
	40-49	34	13,2
	50 ve üstü	4	1,6
Cinsiyet	Erkek	247	95,7
	Kadın	11	4,33
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	3	1,2
	Lise	86	33,3
	Ön lisans	81	31,4
	Lisans	79	30,6
	Lisansüstü	9	3,5
Medeni Durum	Evli	133	51,6
	Bekar	125	48,4
Kurumda Çalışma Süresi	0-1 Yıl	63	24,4
	1-5 Yıl	116	45
	6-10 Yıl	46	17,8
	11-15 Yıl	20	7,8
	16+ Yıl	13	5
Toplam İş Tecrübesi	0-1 Yıl	28	10,9
	1-5 Yıl	79	30,6
	6-10 Yıl	83	32,2
	11-15 Yıl	41	15,9
	16-20 Yıl	19	7,4
	20+ Yıl	8	3,1

Yukarıda yer alan Tablo 5.1. incelendiğinde yaşa göre çalışanların 115'inin (%44,6) 18-29 yaş arası, 105'inin (%40,7) 30-29 yaş arası, 34'ünün (%13,2) 40-49 yaş arası, 4'ünün (%1,6) 50 ve üzeri olduğu; cinsiyete göre 247'sinin (%95,7) erkek, 11'inin (%4,33) kadın

olduğu; eğitim seviyesine göre 3'ünün (%1,2) ilköğretim, 86'sının (%33,3) lise, 81'inin (%31,4) ön lisans, 79'unun (%30,6) lisans, 9'unun (%3,5) lisansüstü düzeyinde olduğu; medeni duruma göre 133'ünün (%51,6) evli, 125'inin (%48,4) bekar olduğu; kurumda çalışma süresine göre 63'ünün (%24,4) 0-1 yıl arası, 116'sının (%45) 1-5 yıl arası, 46'sının (%17,8) 6-10 yıl arası, 20'sinin (%7,8) 11-15 yıl arası, 13'ünün (%5) 16 yıl ve üzeri çalıştığı; toplam iş tecrübesine göre 28'inin (%10,9) 0-1 yıl arası, 79'unun (%30,6) 1-5 yıl arası, 83'ünün (%32,2) 6-10 yıl arası, 41'inin (%15,9) 11-15 yıl arası, 19'ünün (%7,4) 16-20 yıl arası, 8'inin (%3,1) 20 yıl ve üzeri iş tecrübelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

5.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılan bir çalışmada bir ölçeğin, ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir (Padem vd., 2012). Bu bağlamda araştırmada kullanılan örgütsel öğrenme ölçeği (öğrenme düzeylerine göre) ve sürdürülebilir performans ölçeğinin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha testine başvurulmuştur. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerinin (α) en az değeri 0,7 olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Güvenilirlik analiz bulguları Tablo 5.2'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2. Güvenilirlik analiz bulguları

Değişkenler	İfade Sayısı	α Değeri
Bireysel Düzeyde Öğrenme	10	0,954
Grup Düzeyinde Öğrenme	14	0,969
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	15	0,972
Toplam Örgütsel Öğrenme	39	0,985
Sürdürülebilir Performans	10	0,968

Tablo 5.2' de görüleceği üzere tüm α değerlerinin 0,70'ten büyük oluşu ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bartlett testi, değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır. Bu test, kısmi korelasyon matrisindeki köşegen terimlerin 1, diğer terimlerin ise 0 olması durumunu kontrol etmektedir. Eğer P değeri 0,05'ten küçükse, verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmaktadır (Padem vd., 2012). Faktör analizi ise birden fazla birbirleri ile bağlantısı olduğu düşünülen değişkenlerin birkaç başlık içerisinde toplanması yöntemidir (Çevik ve Özkan, 2023). Faktör analizi sonucunda belirlenen değişkenlerin yüzdelik oranı elde edilir. Yüzde elli ve üzeri durumlar istatistiksel olarak kabul edilebilmektedir (Padem vd., 2012).

Öncelikle verilere faktör analizi yapılarak değişkenlerin kendi içerisindeki uygunluğunu ve homojenliği test edilmiştir.

Tablo 5.3. KMO örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği		
ölçüm analizi		,966
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-square)	15334,111
	Serbestlik Derecesi(df)	1176
	Önem(sig)	,000

Tablo 5.3'teki KMO and Bartlett's testine göre veri setimiz faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. KMO değeri 0,966 ve Sig. Değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan anlamlı olarak ölçülmüştür. Bu demek oluyor ki; veri setimiz homojen olarak dağılmıştır. Tablo 5.3'ten de anlaşılabacağı üzere veri setimiz faktör analizine uygundur.

Tablo 5.4. Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi

Ölçek	Maddeler	F1	F2	F3	F4
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	B1	0,794			
	B2	0,818			
	B3	0,886			
	B4	0,850			
	B5	0,877			
	B6	0,786			
	B7	0,884			
	B8	0,904			
	B9	0,796			
	B10	0,820			
	G1		0,904		
	G2		0,886		
	G3		0,884		
	G4		0,877		
Çalışanın Sürdürülebilir Performansı (ÇSP) Ölçeği	G5		0,850		
	G6		0,820		
	G7		0,818		
	G8		0,796		
	G9		0,794		
	G10		0,786		
	G11		0,709		
	G12		0,620		
	G13		0,655		
	G14		0,616		
	Ö1			0,865	
	Ö2			0,688	
	Ö3			0,633	
	Ö4			0,731	
	Ö5			0,667	
	Ö6			0,734	
	Ö7			0,772	
	Ö8			0,756	
	Ö9			0,719	
	Ö10			0,721	
	Ö11			0,684	
	Ö12			0,810	
	Ö13			0,774	
	Ö14			0,687	
	Ö15			0,730	
	S1				0,931
	S2				0,923
	S3				0,920
	S4				0,919
	S5				0,915
	S6				0,889
	S7				0,871
	S8				0,866
	S9				0,825
	S10				0,801
Toplam Açıklanan Varyans Değeri: 74,224					

Tablo 5.4'te anlaşılabacağı üzere 4 faktörümüzün total varyansı 74,224'üne denk geldiği söylenebilir ki bu değerin %50'nin üstünde olması beklenmektedir.

5.4. Normallik Analizi

Analizde kullanılan değişkenlerin veya verilerin normal dağılım uygunluğunu incelemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) bulgularına bakılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Çarpıklık(skewness) bir dağılımın simetrik derecesinin, basıklık(kurtosis) ise dağılımın ne derece sivri ya da düz olduğunun bir göstergesidir. Çarpıklık(skewness) ve basıklık(kurtosis) kabul edilebilir değeri -2 ile +2 arasındadır (Padem vd, 2012). Bu doğrultuda örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir performans ölçeklerinin normal durumunu tespit edilmesi için yapılan analiz bulguları Tablo 5.5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Normallik analiz bulguları

Ortalamalar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Bireysel Düzeyde Öğrenme	-0,788	0,499
Grup Düzeyde Öğrenme	-1,014	1,168
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	-0,911	0,861
Sürdürülebilir Performans	-1,744	1,793

Tablo 5.5'te görüleceği üzere çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 arasında olduğu görülmüştür. Bundan dolayı verilerin normal dağıldığı ve bu nedenle parametrik testlerin uygulanabileceği çıkarımı yapılmıştır.

5.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasında bağımlılık ve ilişkinin var olup olmadığını, olan ilişkinin kuvvetini ve yönünü tespit etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Korelasyon analizine ait korelasyon katsayısı r ile ifade edilmektedir. Değer aralığı -1 ve +1 arasındadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu değerler +1 yüksek derecede pozitif doğrusal ilişkinin olduğunu, 0 doğrusal bir ilişkinin olmadığını, -1 yüksek derecede negatif doğrusal

ilişkinin varlığını göstermektedir (Padem vd., 2012) Korelasyon analizi Tablo 5.6' da aktarılmaktadır.

Tablo 5.6. Korelasyon analiz bulguları

Değişkenler	Örgütsel Düzeyde Öğrenme	Grup Düzeyde Öğrenme	Bireysel Düzeyde Öğrenme
Sürdürülebilir Performans	0,503**	0,523**	0,487**
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	1	0,831	0,760
Grup Düzeyde Öğrenme	0,831	1	0,777
Bireysel Düzeyde Öğrenme	0,760	0,777	1

** : Korelasyon $p=0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. $N=258$

Tablo 5.6'da anlaşılaçağı gibi değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin $p=0,000$ değerleri $0,05$ 'ten küçük olduğundan korelasyon değerleri istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre bireysel düzeyde öğrenme ve grup düzeyinde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bireysel düzeyde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($r=0,487$). Ve yine Tablo 5.6'daki bulgulara göre grup düzeyde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,523$). Aynı şekilde örgütsel düzeyde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tablodan anlaşılmaktadır ($r=0,503$). Diğer taraftan en kuvvetli ve anlamlı ilişki grup düzeyinde öğrenme ile örgütsel düzeyde öğrenme arasında olduğu görülmektedir ($r=0,831$).

5.6. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü göstermektedir fakat bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ayrımını yapamamaktadır (Erdoğan, 1998). Ancak regresyon analizinde, değişkenlerin birbirleri üzerinde etkili olduğunu gösteren, bağımlı ve

bağımsız değişkenlerin ayrımı yapılmaktadır. Böylelikle regresyon analizi ile bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken ile arasındaki ilişki incelenmektedir (Tokol, 1994). Bu bağlamda örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir performans arasındaki regresyon analizi yapma gereksinimine ihtiyaç duyulmaktadır. Regresyon analizinde çıkan sonuçların yorumlanmasında belirleyici husus olarak karşımıza çıkan R^2 değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranını belirtmektedir. F değeri ise regresyon analizinin anlamlı olup olmadığını göstermektedir (Yükselen, 2000). Örgütsel öğrenmenin ve düzeylerinin sürdürülebilir performansa etkisi regresyon analizi incelenmiş olup, tek değişkenli doğrusal regresyon analizleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.7. Bireysel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	B	STD.H.	β	t	P	R	R ²	F	p
BİREYSEL DÜZEYDE ÖĞRENME	SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS	2,692	0,171	0,534	15,706	0	0,534	0,285	102,113	0,00

Tablo 5.7’de görüleceği üzere 0,05 anlamlılık düzeyinde regresyon modelimiz anlamlıdır. Bireysel düzeyde öğrenme sürdürülebilir performans üzerinde pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Modelin açıklama gücü R^2 0,285 olarak görülmektedir. Yani Sürdürülebilir performans değişkeninin %28,5’ini bağımsız değişken olan bireysel düzeyde öğrenme tarafından açıklandığını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre “**H₁**: Bireysel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa pozitif etkisi vardır.” hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 5.8. Grup düzeyinde öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	B	STD.H.	β	t	P	R	R ²	F	p
GRUP DÜZEYDE ÖĞRENME	SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS	2,606	0,171	0,554	15,239	0,00	0,554	0,307	113,215	0,00

Tablo 5.8’de görüleceği üzere 0,05 anlamlılık düzeyinde regresyon modelimiz anlamlıdır. Grup düzeyinde öğrenme sürdürülebilir performans üzerinde pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Modelin açıklama gücü R^2 0,307

olarak tespit edilmiştir. Bu demektir ki sürdürülebilir performans değişkeninin %30,7'sini bağımsız değişken olan grup düzeyde öğrenme tarafından açıklandığını göstermektedir. Dolayısıyla “**H₂**: Grup düzeyinde öğrenmenin sürdürülebilir performansa pozitif etkisi vardır.” hipotezimiz desteklenmiştir

Tablo 5.9. Örgütsel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	B	STD.H.	β	t	P	R	R ²	F	p
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS	2,739	0,182	0,499	15,028	0,00	0,499	0,249	84,972	0,00

Tablo 5.9’da görüleceği üzere 0,05 anlamlılık düzeyinde örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansa etkisi incelediğimiz regresyon modelimiz anlamlıdır. Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performans üzerinde pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklama gücü R² 0,249 olarak görülmektedir. Yani sürdürülebilir performans değişkeninin %24,9’unun bağımsız değişken olan örgütsel öğrenme tarafından açıklandığını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre “**H₃**: Örgütsel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performansa pozitif etkisi vardır.” hipotezimiz desteklenmiştir.

5.7. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında bulunan çalışanlarının örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir performans ölçek puanlarının demografik yapılarına göre değişkenlere ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığı durumları ele alınarak incelenmiştir.

5.7.1.Çalışanların yaş değişkenine göre farklılıkların incelenmesi

Tablo 5.10’ da yaş değişkenine göre farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.10. Çalışanların yaş değişkenine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	Kategori	Kar.Top.	df	Kar. Ort.	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	18-29	115	3,5443	1,10041	Gr. Arası Gr. İçinde	450,585	3	150,195	1,847	0,139
	30-39	105	3,8057	0,66691		20651,78	254	81,306		
	40-49	34	3,5088	0,79253						
	50 ve üstü	4	3,6500	0,70475						
	Toplam	258	3,6477	0,90615	Toplam	21102,36	257			
Grup Düzeyde Öğrenme	18-29	115	3,7314	1,07091	Gr. Arası Gr. İçinde	281,630	3	93,877	1,388	0,247
	30-39	105	3,8307	0,66186		17181,85	254	67,645		
	40-49	34	3,4641	1,03961						
	50 ve üstü	4	3,8056	0,22906						
	Toplam	258	3,7377	0,91592	Toplam	17463,48	257			
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	18-29	115	3,6983	1,06516	Gr. Arası Gr. İçinde	537,417	3	179,139	1,297	0,276
	30-39	105	3,8438	0,66288		35090,43	254	138,151		
	40-49	34	3,5412	0,87529						
	50 ve üstü	4	3,3750	0,50580						
	Toplam	258	3,7318	0,89155	Toplam	35627,85	257			
Sürdürülebilir Performans	18-29	115	4,3070	0,86691	Gr. Arası Gr. İçinde	138,133	3	46,044	0,751	0,523
	30-39	105	4,4476	0,74512		15582,41	254	61,348		
	40-49	34	4,3382	0,59595						
	50 ve üstü	4	4,6250	0,47871						
	Toplam	258	4,3733	0,78211	Toplam	15720,55	257			

Çalışanların yaş değişkenine göre farklılıklar incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,139>0,05$). Elde edilen bulgulara göre **H₄** hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algılarının yaş ortalamaları incelendiğinde 30-39 yaş grubu aralığında olanların ortalamaları diğer yaş grupların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkenine göre farklılıklar incelendiğinde grup düzeyde öğrenmenin yaşa göre anlamlı farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir ($p=0,247>0,05$). Dolayısıyla **H₅** hipotezi reddedilmiştir. Grup düzeyde öğrenmenin yaş ortalamalarına bakıldığında 30-39 yaş grubundaki çalışanların ortalamaları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yaş göre farklılıklar incelendiğinde örgütsel düzeyde öğrenmenin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,276>0,05$). Bu durumda **H₆** hipotezi

reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel düzey algılarının yaş ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama 30-39 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

Ve yine Tablo 5.10'da görüleceği üzere çalışanların sürdürülebilir performans algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır($p=0,523>0,05$). Dolayısıyla **H₇** hipotezi reddedilmiştir. Sürdürülebilir performans algılarının yaş ortalamalarına bakıldığında en yüksek yaş grubu 50 ve üstü yaş olduğu görülmektedir.

5.7.2. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre farklılıkların incelenmesi

Tablo 5.11'de cinsiyet değişkenine göre farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır

Tablo 5.11. Çalışanların cinsiyet düzeylerine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	Kategori	Kar.Top.	df	Kar. Ort.	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	Kadın	11	3,6909	0,89939	Gr. Arası	0,021	1	0,021	0,026	0,872
	Erkek	247	3,6457	0,90821	Gr. İçinde	211,002	256	0,824		
	Toplam	258	3,6477	0,90615	Toplam	211,024	257			
Grup Düzeyde Öğrenme	Kadın	11	3,8990	0,66566	Gr. Arası	0,299	1	0,299	0,355	0,552
	Erkek	247	3,7305	0,92585	Gr. İçinde	215,3	256	0,841		
	Toplam	258	3,7377	0,91592	Toplam	215,598	257			
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	Kadın	11	3,8273	0,96550	Gr. Arası	0,105	1	0,105	0,131	0,717
	Erkek	247	3,7275	0,88999	Gr. İçinde	204,175	256	0,798		
	Toplam	258	3,7318	0,89155	Toplam	204,279	257			
Sürdürülebilir Performans	Kadın	11	4,6182	0,45347	Gr. Arası	0,689	1	0,689	1,127	0,289
	Erkek	247	4,3623	0,79239	Gr. İçinde	156,516	256	0,611		
	Toplam	258	4,3733	0,78211	Toplam	157,205	257			

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre farklılıklar incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme algıları cinsiyete göre ortalama bakımından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p=0,872>0,05$). Dolayısıyla **H₈** hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algılarının cinsiyet ortalamaları incelendiğinde en yüksek oranın kadın çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre farklılıklar incelendiğinde grup düzeyde öğrenmenin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir($p=0,552>0,05$). Bu durumda **H₉** hipotezi reddedilmiştir. Grup düzeyde öğrenmenin cinsiyet ortalamalarına bakıldığında

erkek grubundaki çalışanların ortalamaları kadın çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların cinsiyet değişkenindeki farklılıklar incelendiğinde örgütsel düzeyde öğrenmenin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir($p=0,717>0,05$). Bu sebeple **H₁₀** hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel düzey algılarının cinsiyet ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama kadın çalışanlardan olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların Tablo 5.11’de görüleceği üzere sürdürülebilir performans algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p=0,289>0,05$). Bu durumda **H₁₁** hipotezi reddedilmiştir Sürdürülebilir performans algılarının cinsiyet ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın kadın çalışanlardan olduğu görülmektedir.

5.7.3. Çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılıkların incelenmesi

Tablo 5.12’de eğitim düzeylerine göre farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.12. Çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	Kategori	Kar.Top.	df	Kar. Ort.	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	İlköğretim	3	4,2333	0,68069	Gr. Arası	177,944	4	44,486	0,538	0,708
	Lise	86	3,6244	1,03662	Gr. İçinde	20924,42	253	82,705		
	Ön lisans	81	3,6691	0,75757						
	Lisans	79	3,6595	0,91519						
	Lisansüstü	9	3,3778	0,84673						
	Toplam	258	3,6477	0,90615	Toplam	21102,36	257			
Grup Düzeyde Öğrenme	İlköğretim	3	4,3333	0,57735	Gr. Arası	117,705	4	29,426	0,429	0,787
	Lise	86	3,7171	1,11615	Gr. İçinde	17345,77	253	68,56		
	Ön lisans	81	3,6968	0,78194						
	Lisans	79	3,7862	0,84353						
	Lisansüstü	9	3,679	0,62963						
	Toplam	258	3,7377	0,91592	Toplam	17463,48	257			
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	İlköğretim	3	4,3333	0,57735	Gr. Arası	289,151	4	72,288	0,518	0,723
	Lise	86	3,7512	0,99832	Gr. İçinde	35338,69	253	139,679		
	Ön lisans	81	3,6568	0,76664						
	Lisans	79	3,7608	0,93018						
	Lisansüstü	9	3,7667	0,58523						
	Toplam	258	3,7318	0,89155	Toplam	35627,85	257			
Sürdürülebilir Performans	İlköğretim	3	4,6667	0,57735	Gr. Arası	312,135	4	78",034	1,281	0,278
	Lise	86	4,2884	0,95368	Gr. İçinde	15408,41	253	60,903		
	Ön lisans	81	4,516	0,67388						
	Lisans	79	4,3342	0,67632						
	Lisansüstü	9	4,1444	0,71609						
	Toplam	258	4,3733	0,78211	Toplam	15720,55	257			

Çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılıklar incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme algıları eğitim durumuna göre ortalama bakımından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p=0,708>0,05$). H_{12} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algılarının eğitim seviyelerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek oranın ilköğretim mezunu çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Eğitim seviyelerine göre farklılıklar incelendiğinde grup düzeyde öğrenmenin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir($p=0,787>0,05$). **H₁₃** hipotezi reddedilmiştir. Grup düzeyde öğrenmenin eğitim durumlarının ortalamalarına bakıldığında ilköğretim grubu düzeyindeki çalışanların ortalamaları diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim seviyelerine göre farklılıklar incelendiğinde örgütsel düzeyde öğrenmenin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p=0,723>0,05$). **H₁₄** hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel düzey algılarının eğitim ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama ilköğretim mezunu çalışanlarından olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların Tablo 5.12’de görüleceği üzere sürdürülebilir performans algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p=0,278>0,05$). **H₁₅** hipotezi reddedilmiştir. Sürdürülebilir performans algılarının eğitim ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın ilköğretim mezunu çalışanlarından olduğu görülmektedir.

5.7.4. Çalışanların medeni durumlarına göre farklılıkların incelenmesi

Tablo 13’te medeni durumlarına göre farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.13. Çalışanların medeni durumuna göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	Kategori	Kar.Top.	df	Kar. Ort.	F	P
Bireysel	Evli	133	3,6338	0,76007	Gr. Arası	0,053	1	0,053	0,06	0,801
	Bekar	125	3,6624	1,04230	Gr. İçinde	210,971	256	0,824		
	Toplam	258	3,6477	0,90615	Toplam	211,024	257			
Grup Düzeyde	Evli	133	3,6717	0,78875	Gr. Arası	1,197	1	1,197	1,43	0,233
	Bekar	125	3,8080	1,03285	Gr. İçinde	214,401	256	0,838		
	Toplam	258	3,7377	0,91592	Toplam	215,598	257			
Örgütsel	Evli	133	3,6571	0,80041	Gr. Arası	1,529	1	1,529	1,93	0,166
	Bekar	125	3,8112	0,97627	Gr. İçinde	202,75	256	0,792		
	Toplam	258	3,7318	0,89155	Toplam	204,279	257			
Sürdürülebilir	Evli	133	4,3301	0,73030	Gr. Arası	0,512	1	0,512	0,84	0,361
	Bekar	125	4,4192	0,83422	Gr. İçinde	156,694	256	0,612		
	Toplam	258	4,3733	0,78211	Toplam	157,205	257			

Çalışanların medeni durumlarına göre farklılıklar incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme algıları medeni durumuna göre ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı

farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p=0,801>0,05$). **H₁₆** hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algılarının medeni durumları ortalamaları incelendiğinde en yüksek oranın bekar çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Medeni durumlarına göre farklılıklar incelendiğinde grup düzeyde öğrenmenin medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir($p=0,233>0,05$). **H₁₇** hipotezi reddedilmiştir. Grup düzeyde öğrenmenin medeni durumlarının ortalamalarına bakıldığında bekar çalışanların ortalamaları evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Medeni durumlarına göre farklılıklar incelendiğinde örgütsel düzeyde öğrenmenin medeni durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p=0,166>0,05$). **H₁₈** hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel düzey algılarının medeni durum ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama bekar çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların Tablo 5.13'te görüleceği üzere sürdürülebilir performans algılarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır($p=0,361>0,05$). **H₁₉** hipotezi reddedilmiştir. Sürdürülebilir performans algılarının eğitim ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın yine bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

5.7.5.Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılıkların incelenmesi

Tablo 5.14'te çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.14. Çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	Kategori	Kar.Top.	df	Kar. Ort.	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	0-1 Yıl	63	3,8159	0,93966	Gr. Arası	3,282	4	0,82	0,999	0,409
	1-5 Yıl	116	3,5707	0,94657	Gr. İçinde	207,742	253	0,821		
	6-10 Yıl	46	3,6109	0,86698						
	11-15 Yıl	20	3,7700	0,7027						
	16+ Yıl	13	3,4615	0,75004						
	Toplam	258	3,6477	0,90615	Toplam	211,024	257			
Grup Düzeyde Öğrenme	0-1 Yıl	63	4,0176	0,81922	Gr. Arası	7,966	4	1,991	2,427	0,048
	1-5 Yıl	116	3,6657	0,9204	Gr. İçinde	207,633	253	0,821		
	6-10 Yıl	46	3,5628	1,02088						
	11-15 Yıl	20	3,8389	0,69199						
	16+ Yıl	13	3,4872	1,02493						
	Toplam	258	3,7377	0,91592	Toplam	215,598	257			
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	0-1 Yıl	63	3,9698	0,84998	Gr. Arası	6,661	4	1,665	2,132	0,077
	1-5 Yıl	116	3,6845	0,87413	Gr. İçinde	197,618	253	0,781		
	6-10 Yıl	46	3,6630	0,91757						
	11-15 Yıl	20	3,7050	0,73662						
	16+ Yıl	13	3,2846	1,1817						
	Toplam	258	3,7318	0,89155	Toplam	204,279	257			
Sürdürülebilir Performans	0-1 Yıl	63	4,5762	0,6475	Gr. Arası	5,084	4	1,271	2,114	0,080
	1-5 Yıl	116	4,3638	0,78057	Gr. İçinde	152,121	253	0,601		
	6-10 Yıl	46	4,1587	1,00545						
	11-15 Yıl	20	4,3900	0,61636						
	16+ Yıl	13	4,2077	0,5283						
	Toplam	258	4,3733	0,78211	Toplam	157,205	257			

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılıklar incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme algıları çalışma sürelerine göre ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p=0,409>0,05$). H_{20} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algılarının çalışma süreleri ortalamaları incelendiğinde en yüksek oranın 0-1 yıl arası olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 5.14'te görüldüğü üzere örgütsel düzeyde öğrenmenin çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p=0,077>0,05$). H_{22} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel düzey algılarının çalışma süreleri ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama 0-1 yıl arası olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların sürdürülebilir performans algılarının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır($p=0,080>0,05$). H_{23} hipotezi reddedilmiştir. Sürdürülebilir performans algılarının çalışma süreleri ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın yine 0-1 yıl arası olduğu görülmektedir.

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılıklar incelendiğinde tablo 5.14’te görüldüğü üzere sadece grup düzeyinde öğrenme ile çalışma süresi arasında fark olduğu tespit edilmiştir ($p=0,048<0,05$). Bu durumda H_{21} hipotezi desteklenmiştir. Grup düzeyde öğrenme ile çalışma süresi arasındaki fark yılları 0-1 yıl ile 1-5 yıl arasında, 0-1 yıl ile 6-10 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

5.7.6.Çalışanların toplam iş tecrübelerine göre farklılıkların incelenmesi

Tablo 5.15’te çalışanların toplam iş tecrübesine göre farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.15. Çalışanların toplam iş tecrübesine göre farklılıkların incelendiği analiz bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	S.S.	Kategori	Kar.Top.	df	Kar. Ort.	F	P
Bireysel Düzeyde Öğrenme	0-1 Yıl	28	3,9357	0,92224	Gr. Arası	2,910	5	0,582	0,705	0,620
	1-5 Yıl	79	3,6228	1,00038	Gr. İçinde	208,114	252	0,826		
	6-10 Yıl	83	3,6434	0,84596						
	11-15 Yıl	41	3,5512	0,79691						
	16-20 Yıl	19	3,6053	0,74720						
	20+ Yıl	8	3,5250	1,36041						
	Toplam	258	3,6477	0,90615	Toplam	211,024	257			
Grup Düzeyde Öğrenme	0-1 Yıl	28	4,1905	0,73880	Gr. Arası	7,304	5	1,461	1,767	0,120
	1-5 Yıl	79	3,7581	0,94495	Gr. İçinde	208,294	252	0,827		
	6-10 Yıl	83	3,6238	0,90081						
	11-15 Yıl	41	3,6450	0,91396						
	16-20 Yıl	19	3,7310	0,79979						
	20+ Yıl	8	3,6250	1,33325						
	Toplam	258	3,7377	0,91592	Toplam	215,598	257			
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	0-1 Yıl	28	4,1643	0,68595	Gr. Arası	7,318	5	1,464	1,873	0,100
	1-5 Yıl	79	3,7709	0,94288	Gr. İçinde	196,961	252	0,782		
	6-10 Yıl	83	3,6627	0,86217						
	11-15 Yıl	41	3,6415	0,72110						
	16-20 Yıl	19	3,5158	1,10064						
	20+ Yıl	8	3,5250	1,27363						
	Toplam	258	3,7318	0,89155	Toplam	204,279	257			
Sürdürülebilir Performans	0-1 Yıl	28	4,5321	0,75868	Gr. Arası	1,722	5	0,344	0,558	0,732
	1-5 Yıl	79	4,3570	0,82613	Gr. İçinde	155,483	252	0,617		
	6-10 Yıl	83	4,3892	0,82521						
	11-15 Yıl	41	4,2878	0,75769						
	16-20 Yıl	19	4,4368	0,54794						
	20+ Yıl	8	4,1000	0,59761						
	Toplam	258	4,3733	0,78211	Toplam	157,205	257			

Çalışanların toplam iş tecrübeleri değişkenine göre farklılıklar incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme algıları toplam iş tecrübesi ortalama bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p=0,620>0,05$). **H₂₄** hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların bireysel düzeyde öğrenme algılarının toplam iş tecrübeleri ortalamaları incelendiğinde en yüksek oranın 0-1 yıl arası olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 5.15'te görüleceği üzere toplam iş tecrübelerine göre farklılıklar incelendiğinde grup düzeyde öğrenmenin toplam iş tecrübeleri durumlarında anlamlı farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir($p=0,120>0,05$). **H₂₅** hipotezi reddedilmiştir. Grup düzeyde öğrenmenin toplam iş tecrübeleri değişkeninin ortalamalarına bakıldığında 0-1 yıl arası daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Toplam iş tecrübeleri durumlarına göre farklılıklar incelendiğinde örgütsel düzeyde öğrenmenin iş tecrübelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,100>0,05$). **H₂₆** hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların örgütsel düzey algılarının toplam iş tecrübeleri ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama 20 yıl ve üstü çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların Tablo 5.15'te görüleceği üzere sürdürülebilir performans algılarının toplam iş tecrübeleri durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır($p=0,732>0,05$). **H₂₇** hipotezi reddedilmiştir. Sürdürülebilir performans algılarının toplam iş tecrübelerinin ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın 0-1 yıl arası olduğu gözlemlenmiştir.

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler hızla değişmekte olan çevre koşullarına uyum sağlayabilmek, karşılaştığı iç ve dış rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve müşteri taleplerine hızlı, etkin bir şekilde cevap verebilmek için bilgiye ve bilgiyi elde edebilmeyi sağlayan öğrenme araçlarına ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin öğrenme süreci, bir örgüt veya kuruluşun çevresiyle ve çalışanlarıyla kurduğu ilişkilere ve bu unsurlara olan yaklaşımına bağlıdır. Bu açıdan ele alındığında öğrenme, işletmelerin başarısını, faaliyet kapsamını ve çalışanların sürdürülebilir performansını yakından etkilediği görülmektedir.

İşletmelerin belirledikleri hedefe ulaşabilmeleri üretim faktörleri ile mümkündür. Bu üretim faktörleri maddi sermaye, hammadde, malzeme ve çalışanlardan oluşmaktadır. Bundan dolayıdır ki işletmelerin en büyük amaçlarından biri çalışanları motive ederek, çalışanların sürdürülebilir performansını sağlamak ve verimliliğini arttırmaktır.

Bu çalışmada Elazığ, Bingöl, Malatya, Tunceli de görev yapan elektrik sayaç okuma ve sayaç değişim birimine uygulanan bir araştırma ile örgütsel öğrenme ve alt boyutlarının sürdürülebilir performansa etkisinin saptanması amaçlanmıştır.

Elde edilen bulgulardan örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performansının %24,9'unu ($R_2 = 0,249$, $p > 0,05$) açıkladığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir performans üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından bireysel düzeyde öğrenmenin sürdürülebilir performans üzerinde %28,5'ini ($R_2 = 0,285$, $p > 0,05$) açıkladığı, istatistiksel olarak pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ve yine örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından grup düzeyde öğrenmenin de sürdürülebilir performans üzerinde %30,7 ($R_2 = 0,307$, $p > 0,05$) açıkladığı, istatistiksel olarak pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı etkisi olduğu elde edilen bulgulardan görülmektedir.

Araştırmada demografik özelliklerine göre analiz farklılıkları incelendiğinde yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum ve toplam iş tecrübesi değişkenlerine göre örgütsel öğrenmenin üç alt boyutu bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyde öğrenme ve örgütsel düzeyde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Aynı şekilde demografik özelliklerinde kurumda çalışma süresi bakımından incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme, örgütsel düzeyde öğrenme ve sürdürülebilir performans arasında farklılık göstermediği ($p > 0,05$), ancak grup düzeyde öğrenme ile kurumda çalışma süresi arasında fark olduğu

gözlemlenmiştir($p=0,048<0,05$). Bu fark yılları 0-1 yıl ile 1-5 yıl arasında, 0-1 yıl ile 6-10 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın korelasyon analiz sonuçlarına göre bireysel düzeyde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir($r=0,487$). Grup düzeyde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($r=0,523$). Aynı şekilde örgütsel düzeyde öğrenme ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir($r=0,503$).

Literatürde daha önce yapılmış benzer araştırmalara bakıldığında Rani (2017) yaptığı çalışmada örgütsel öğrenmenin iş performansı üzerine pozitif etkisi olduğu ve örgütsel öğrenmenin çalışan performansına kalite, nicelik, zaman ve bilgi açısından katkıda bulunup, performansı arttırdığını ortaya koymuştur. Inthavong vd. (2023) yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir firma performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ouma ve Kombo (2016) örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisini araştırmış, yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa pozitif yönlü etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu benzer çalışmalara bakıldığında hipotezimiz desteklenmiş nitelikte olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular hem yazına hem de özel sektör çalışanlarının örgütsel öğrenme ve düzeyleri ile sürdürülebilir performans hakkında olumlu ve anlamlı yönde katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Bu çalışma sadece Elâzığ, Bingöl, Tunceli, Malatya illerinde görev yapan elektrik sayaç okuma ve sayaç değişim birimindeki çalışanlara yapılmıştır. Çalışmanın evrene genellenebilmesi için farklı birim çalışanları ve farklı illerdeki firma çalışanlarına yapılması gerekmektedir. Ayrıca çalışmanın diğer sektörler için de araştırılarak uygulanması önerilebilir. Yapılacak diğer araştırmaların daha derin ve kapsamlı veriler elde etmesi için nitel veya karma bir çalışma önerilebilir.

7.KAYNAKLAR

- Acar, S.,** 2021. Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Bıst Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 116s.
- Akpınar, A. T.,** 2007. Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Almachı, S.,** 2019. Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 16s.
- Antoaneta, B., Ileana, H.,** 2008. KM and Learning Organizations. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4):1312-1317.
- Argyris, C., Schön, D.A.,** 1978. *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. A.B.D.
- Arslan, R., Demirci, K.,** 2015. Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-24.
- Avcı, N.,** 2008. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Avcı, U.,** 2005. İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi. *Doktora Tezi*, Isparta.
- Aydemir, S.,** 2003. Ruhi, Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim, *Mevzuat Dergisi*, ISSN: 1306- 0767 (6: 67) http://www.mevzuatdergisi.com/2003/07a/01.htm#_ftnref25 (17.01.2010).
- Azapagic, A.,** 2003. Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process safety and environmental protection*, 81(5):303-316.
- Bakoğlu, R.,** 2010. *Çağdaş Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Balcıoğlu, İ.,** 2021. The Impact Of Agricultural Cooperatives On Circular Economy And Sustainability In The Context Of Food Supply Chain Models, *Yüksek Lisans Tezi*, Yaşar Üniversitesi, İzmir.

- Bayer, E.,** 2007. Terörist Örgütlerde Örgütsel Öğrenme, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- 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. doi: 10.1111/1467-6486.t01-1-00299.
- Bovens, M.,** 2003. Public Accountability. In Handbook of Public Administration (B. G. Peters & J. Pierre, eds. pp. 182–208). London: SAGE.
- Bowen, H. R.,** 1953. Social responsibility of the businessman. New York: Harper and Row.
- 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.
- Biçer, M.,** 2017. Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Chiva, R., Alegre, J.,** 2008. Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personel Review*, (6):680-701.
- Chiva-Gomez, R.,** 2003. The facilitating factors for organizational learning: Bringing ideas from complex adaptive systems. *Knowledge and Process Management*, 10(2), 99-114. DOI: 10.1002/kpm.168.
- Chiva-Gomez, R.,** 2004. The Facilitating Factors For Organizational Learning In The Ceramic Sector. *Human Resource Development International*, 7(2):233-249.
- Coşkun Arslan, M., Çakmak Sel, B.,** 2023. Determinants Of Sustainable Performance On Firm Value: The Case Of Global 100 Most Sustainable Business. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 11(1):70-87.
- Curley, T. R.,** 2016. Organizational Learning Theory and Districtwide Curriculum Reform: The Role of the Principal in Organizational Learning. *PhD Thesis*. Boston College University, USA.
- Cyert, R. M., March, J. G.,** 1963. A Behavioral Theory Of The Firm, 2(4):169-187.
- Çalık, T.,** 2010. Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 121-128.
- Çalık, T.,** 2003. Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırgızistan, No:8.

- Çalkavur, E.,** 2016. Öğrenen organizasyon yolculuğu: Bir başarı öyküsü. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çam, S.,** 2002. Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Çandır, R.,** 2010. Lisede Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çevik, O., Özkan, M.,** 2023. SPSS ile İstatistiksel Analizler, Atlas Akademik Basım, Ankara.
- Çırpan, H.,** 2001. Bilgi işçilerini şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı, *Active*, 1-15, <http://eflatun.com.tr/makaleler/Makale1hcirpan.pdf> (06.10.2013).
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., Brown, C.,** 2011. The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable development*, 19(5):289-300.
- Dixon, N.M.,** 1999. Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, Gower Publishing Limited, England.
- Dodgson, M.,** 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3): 375-394.
- Doğan, K.,** 2010. Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelemesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Dyllick, T., Hockerts, K.,** 2002. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2):130-141.
- Efe, M.N., Sevinç, H.,** 2018. Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14:478-497.
- Erdoğan İ.,** 1998. SPSS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri Ampirik Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri ve Sorunları, Emel Matbaası, Ankara.
- Erdil, O.,** 1996. Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1-5):62.
- Eren, B.S.,** 2021. Sürdürülebilir Performansın Finansal Performansa Etkisi: Gelişmekte Olan Piyasalar Üzerine Bir Uygulama. *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Fiol, C. M., Ve Lyles, M. A.,** 1985. Organizational Learning. *Academy Of Management Review*, 10(4): 803-813.

- 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.
- Freeman, R. E.,** 2010. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press. (2):157-182.
- Garvin, D.A.,** 1993. Building a Learning Organization. Harvard Business Review.
- Geçdoğan, S.,** 2020. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçümü İçin Ahp ve Topsis Yöntemlerinin Kullanılması: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Gimenez, C., Sierra, V., Rodon, J.,** 2012. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1):149-159.
- Gürbüz, S., Şahin, F.,** 2016. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürül, B.,** 2019. Sürdürülebilir Üretim Göstergelerinin Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansına Etkisinin Araştırılması. *Doktora Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul. 477s.
- Gökgöz, H.,** 2020. Örgütsel Öğrenme ve Eleştirel Düşünmenin Örgüt İç Girişimciliğe Etkisi. *Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi, Edirne, 224s.
- Hacker, M.E.,** 2000. The impact of top performers on projekt teams, Team Performance Management, (6)5/6.:85-90.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C. Babin, B. J., Anderson, R. E.,** 2010. Multivariate data analysis (7nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Hernadi, H.B.,** 2012. Green Accounting for Corporate Sustainability. Club of Economics in Miskolc TMP 8 (2):23-30.
- Huber, G. P.,** 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*. 2 (1): 88-115.
- Hung ,Y.Y.R., Lien H.Y.B., Yang B., Wud, Chi-Min., Kuo Yu-Ming.,** 2011. Impact Of TQM And Organizational Learning On innovation Performance in The High-Tech industry, *International Business Review* 20:213–225.

- İmamoğlu, K.İ.**, 2012. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 13s.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., and Valle-Cabrera, R.**, 2005. Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 715-725.
- Jones, O., Macpherson, A.**, 2006. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long range planning*, 39(2):155-175.
- Kaçmaz, R.**, 2015. Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Karakaya, R.**, 2023. Örgütsel Öğrenmenin Karar Vermeye Etkisinde Yönetişimin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi*, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Kıngır, S., ve Mesci, M.**, 2007. Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19):63-81.
- Koç, İ. Ö.**, 2015. Kurumsal Yönetim ve Sigortacılık Sektörü. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T.**, 2018. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., McIntyre, J. M.** (Eds.). 1984. Organizational psychology: readings on human behavior in organizations. Prentice Hall.
- Köksal, M.**, 2022. Endüstri 4.0 Teknolojileri ve Döngüsel Ekonominin Sürdürülebilir İşletme Performansına Etkisi Asansör Sektöründe Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Köse, A.N.**, 2021. Örgütsel Öğrenme ile Bireysel İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Zekâ ve Yenilikçi İş Davranışının Roller. *Doktora Tezi*, Beykent Üniversitesi. İstanbul.
- 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.
- Marrewijk, M., Werre, M.**, 2003. Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3):1-12.

- Marsick, V. J., Watkins, K. E.,** 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2):132–151.
- Mert, G.,** 2018. Örgütsel Öğrenme. Artikel Yayıncılık, İstanbul.
- Mır, M.,** 2023. Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Bir Uygulama Modeli Önerisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*. Ankara.
- Mulaolland, P., Zdrahal, Z., Domingue, j., Hatala, M.,** 2001. A Methodological Approach To Supporting Organizational Learning, *International Journal Human & Computer Studies*, 55:337.
- O'Connor, B.N., Michael, B., Chester D.,** 2007. Learning at Work: How to Support Individual and Organizational Learning, HRD Press, United States of America.
- Örmeci, B.,** 2023. Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği, Örgütsel Öğrenme Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Doktora Tezi*. Afyonkarahisar.
- Öncül, M. S.,** 1999. Örgütsel Öğrenme, *MPM Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2.
- Öneren, M.,** 2012. İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Ouma, R., Kombo, H.,** 2016. Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, *European Journal of Business and Management*, 8-30.
- Özdemir, B.,** 2006. Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Özgen, H., Kılıç, C.K., Karademir, B.,** 2004. Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13-2.
- Padem, H., Göksu, A., Konakli, Z.,** 2012. Araştırma yöntemleri : SPSS uygulamalı, Sarajevo: International Burch University, 181: 24.
- Rani, G.,** 2017. The Impact Of Organizational Learning On Work Performance. *Osmania University College of Commerce and Business Management*. Hyderabad.

- Reinig, C. J., Tilt, C. A.,** 2009. Corporate Social Responsibility Issues in Media Releases: A Stakeholder Analysis of Australian Banks. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(2):176-197.
- Schein, E. H.,** 1993. On Dialogue, Culture, And Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2):40-51.
- Schwarzolder, R.,** 1999. Librarians As Knowledge Management Agents, *Econtent*, (22-4):64.
- Sencar, P.,** 2007. Türkiye’de Çevre Koruma ve Ekonomik Büyüme İlişkisi, Yayınlanmış *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Edirne, s.74-85.
- Senge, M. P.,** 1990. The Leader’s New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.
- Senge, P. M.,** 2013. Beşinci Disiplin: Öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması, Çeviren: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan-Barış Pala, Genişletilmiş 16. Baskı, Yapı kredi yayınları, İstanbul.
- Sel, Ç.B., Arslan, Ç.M.,** 2023. Determinants Of Sustainable Performance On Firm Value: The Case Of Global 100 Most Sustainable Business, *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 11(1):70-87.
- Senge. Peter M.,** 2006. Beşinci Disiplin, YKY Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.
- Seymen, O.A., Bolat, T.,** 2002. Örgütsel Öğrenme, Livane Matbası, Bursa, 37s.
- Silva, A. J.,** 2018. Research Administration Organizations: Results from an Investigation into the Five Disciplines. *Journal of Research Administration*, 49(2):18-38.
- Slater S.V., Narver J.V.,** 1995. Marketing Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59: 63-74.
- Snell, R., Chak, A.M.K.,** 1988. The learnign organization, Learning and empowermentfor whom?, *Management Learning*, 29 (3):337 - 364.
- Stanciu, C.A., Constandache. M., Condrea. E.,** 2013. Concerns about the Sustainable Performance of Firm in the Context of Quality Management Systems Implementation , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131(2014): 340-344.
- Stata, R.,** 1989. Organizational Learning: The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, No: Spring.

- 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.
- Tan, F. Z.,** 2014. Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2):188-217.
- Tıraş, H.,** 2012. Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.57-73.
- Tippins, M. J., Sohi, R. S.,** 2003. IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, 24:745-761.
- Tokol T.,** 1994, Pazarlama Araştırması, Uludağ Üniversitesi Yayın 97, Bursa.
- Toylan, N.V., Göktepe, E.A.,** 2010. Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 61-68.
- Turhan, G.D., Özen, T., Albayrak., S.R.,** 2018. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1):17-37.
- Tüm K.,** 2014. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları. *Sürdürülebilirlik Muhasebesi Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1): 62-63.
- Inthavong, P., Rehman, U.K., Masod, K., Shaukat, Z., Stefan, H.A., Ray, S.,** 2023. Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation . *Heliyon*, Volume 9, Issue 5, e16177.
- Uludağ, D.,** 2022. Kurumsal Duygusal Hafıza Ve Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilirliğe Etkisi. *Doktora Tezi*, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul.
- 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.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J.,** 1993. Sculpting The Learning Organization: Consulting Using Action Technologies. *New Directions For Adult And Continuing Education*, (58):81–90.

- WCED.,** 1987. Our Common Future. World Commission on Environment and Development.
- Wilson, M.,** 2003. Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From? Ivey Business Journal, 1-6.
- 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.
- Yenidoğan, A.,** 2021. Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yılmaz, M.,** 2008. Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Ankara.
- Yükselen C.,** 2000. Pazarlama Araştırmaları. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., Lim, M. K.,** 2019. Social Network Analysis of Sustainable Human Resource Management from the Employee Training's Perspective. *Sustainability*, 11: 1-20.

EKLER

EK-1 Araştırma Anketi

Değerli Katılımcılar,

Bu anket çalışması, **Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilir Performansa Etkisini** ölçmek amacıyla yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikli olup çalışmada elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle **gizli tutulacaktır**. Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşarak literatüre katkı sağlaması için anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplar ve tutarlılık çok önemlidir. Ankette yer alan soruların tümünü içtenlikle yanıtlamanızı diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Birgül BEYCUR GÜL
Munzur Üniversitesi İşletme-Yönetim Organizasyon
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM “DEMOGRAFİK BİLGİLER”						
Yaşınız	☐ 18-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50+					
Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek					
Eğitim Seviyeniz	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü					
Medeni Durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar					
Kurumda Çalışma Süreniz	☐ 0-1 yıl ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16+					
Toplam İş Tecrübeniz	☐ 0-1 yıl ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20+ yıl					
2. BÖLÜM “ÖRGÜTSEL ÖĞRENME”		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Çalışma arkadaşlarım yapılan hatalardan ders çıkarırlar.					
	Çalışma arkadaşlarım görevleri ile ilgili gelişime gereksinim duydukları konuları bilirler.					
	Çalışma arkadaşlarım işlerini yaparken karşılaştıkları sorunları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirirler.					
	Çalışma arkadaşlarım öğrenmeyi sürekli bir süreç olarak görürler.					
	Çalışma arkadaşlarım yeni deneyimlere açıktırlar.					
	Çalışma arkadaşlarım birbirlerini nesnel bir biçimde değerlendirirler.					
	Çalışma arkadaşlarım uzmanlık alanları ile ilgili güncel gelişmeleri takip ederler.					
	Çalışma arkadaşlarım deneyimlerini, yeni öğrenmeleri destekleyecek şekilde kullanırlar.					
	Çalışma arkadaşlarım olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşır.					
	Çalışma arkadaşlarım yeni öğrenmeleri, ödül olarak görürler					
Grup Düzeyde Öğrenme	İşletmemizde elde edilen başarılar grup üyelerince takdir edilir.					
	İşletmemizde çıkan çatışmalar etkili bir biçimde yönetilir.					
	İşletmemizde üyeler yeni bilgiler öğrenmek için birbirlerini teşvik ederler					
	İşletmemizde üyeler yeni öğrendikleri bilgileri birbirleriyle paylaşırlar.					
	İşletmemizde üyeler iş birliği içinde çalışırlar.					
	İşletmemizde üyeler, ortak amaca yönelik davranışlar sergilerler.					
	İşletmemizde üyeler birbirleri ile açık bir iletişim kurarlar.					
	İşletmemizde farklı bakış açılarına değer verilir.					
	İşletmemizde üyeler tüm sorumluluğu paylaşırlar.					
	İşletmemizde her bir üyenin görüşlerini dile getirmesine önem verilir.					
	İşletmemizde her üye, yeterliklerine uygun konulara liderlik etme olanağına sahiptir					
	İşletmemizde üyeler, görevleri ile ilgili birbirlerine geri bildirimler sunarlar.					
	İşletmemizde her üyenin yeterlikleri dikkate alınarak iş bölümü yapılır.					
	İşletmemizde kararlar, tüm üyelerin katılımını sağlayacak bir süreç izlenerek alınır.					
Örgütsel Düzeyde Öğrenme	İşletmemiz gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanır.					
	İşletmemiz çalışanların öğrenmeye ilişkin taleplerini karşılar.					
	İşletmemiz çalışanların farklı bakış açıları sunmalarını destekler.					
	İşletmemiz çalışanların kararlara katılımını önemser.					
	İşletmemiz farklı kurumlarla birlikte çalışmaya değer verir.					

	İşletmemiz yöneticileri, sürekli mesleki gelişim konusunda çalışanlara örnek olur.					
	İşletmemiz çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirir.					
	İşletmemiz öğrenmeyi destekleyici stratejiler benimser.					
	İşletmemiz yeni bilgilerin kurum içinde yayılmasını sağlar.					
	İşletmemiz çalışanların bilgilerinden faydalanır.					
	İşletmemiz disiplinler arası çalışmaları destekler.					
	İşletmemiz girişimciliği destekler.					
	İşletmemiz yenilikçi uygulamalara öncelik verir.					
	İşletmemiz çalışanların uygulamalara yönelik eleştirilerini dikkate alır.					
	İşletmemiz çalışanları, yeni öğrenmeleri neticesinde ödüllendirir.					
2. BÖLÜM “SÜRDÜRÜLEBİLİR PERFORMANS”						
	Tüm kariyerim boyunca, işimin hedeflerine sürekli olarak ulaşacağım.					
	Tüm kariyerim boyunca, iş performansına yönelik gerekli kriterleri daima karşılayacağım.					
	Tüm kariyerim boyunca, işimle ilgili tüm görevlerde sürekli olarak uzmanlık sergileyeceğim.					
	Tüm kariyerim boyunca, görevlerimi benden beklendiği gibi yerine getirerek işimin tümünde sürekli olarak iyi performans göstereceğim.					
	Tüm kariyerim boyunca, işimin tüm gereklerini sürekli olarak yerine getireceğim.					
	Tüm kariyerim boyunca, işimin tüm alanlarında daima yetkin olacağım.					
	Tüm kariyerim boyunca, çoğu durumda daima verilenden daha fazla sorumluluğu yöneteceğim.					
	Tüm kariyerim boyunca, işimin hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilir bir şekilde işimi iyi organize edip planlayacağım.					
	Tüm kariyerim boyunca, işimin son teslim tarihlerini geçirmemek için sürdürülebilir bir şekilde işimi iyi organize edip planlayacağım					
	Tüm kariyerim boyunca, işime daima uygun olacağım.					