

## Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri<sup>1</sup>

MEHMET NACİ EFE<sup>2</sup>  
HAKTAN SEVİNÇ<sup>3</sup>

**Öz:** Firmalar için öğrenme, varlıklarını sürdürebilmelerinin en belirgin koşuludur. Ancak örgütlerin öğrenme süreçlerini yönetmesi, hayatta kalabilmeleri için yeterli değildir. Bu nedenle öğrenmenin örgütsel bir özellik taşıması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi zorunludur. Örgütler içerisindeki öğrenmeyi sağlayan ve engelleyen faktörlerin belirlenmesinin yanı sıra, öğrenme süreçlerini ve yapısını anlamak pek çok araştırmanın ilgisini çekmiştir. Bu çalışma, örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada sadece belirli bir teorik bakış açısı ile örgütsel öğrenmeyi açıklamaktan çok örgütsel öğrenmenin belirleyici unsurlarını, örgütsel öğrenme sürecini ve çıktılarını içeren geniş kapsamlı tanımlara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuç, örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansı üzerine pozitif etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Yetenekleri, Firma Performansı

<sup>1</sup>Bu makale, yazarın 2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmış olduğu "Girişimsel Yönelim, Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri" adlı doktora tezinden yola çıkılarak üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi. e-posta: mnaciefe@ekolgrup.com.tr

<sup>3</sup> Doç. Dr. Iğdır Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü. haktansevinc@hotmail.com

---

## Impacts of Organizational Learning Skills on Company Performance

**Abstract:** For companies, learning is the most significant condition of their ability to sustain their assets. However, the fact that organizations can manage learning processes is not enough for them to survive. Therefore, learning has to be an organizational feature and it has to be adopted by employees. In addition to determining factors that prevent and enable learning within organizations, understanding the learning processes and structure has attracted the attention of many researches. This study aims to examine the impacts of organizational learning skills on company performance. In the study, there are a wide range of definitions that include the determinant elements of organizational learning, the organizational learning process, and the outputs rather than merely explaining organizational learning from a specific theoretical perspective. The result of the research reveals that organizational learning skills have a positive impact on firm performance.

**Keywords:** Learning, Organizational Learning, Organizational Learning Capability, Company Performance

## Giriş

Öğrenme, canlıları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biridir. İnsanoğlu için ise kuşkusuz en yüksek yetilerden biridir. Öğrenme yetisi insana geçmişte yaşanan anıları, akıldan geçenleri, duyguları, gelecek öngörülerini hatırlatır.

Firmalar da canlı birer varlık olduklarına göre öğrenme, çevresine uyum sağlama gayreti içerisinde olan firmalar için varlıklarını sürdürülebilir kılmanın en belirgin koşuludur. Yine de örgütlerin öğrenme sürecini yönetmesi, varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli değildir. Bu nedenle öğrenmenin örgütsel bir özellik taşıması, çalışanlar tarafından benimsenmesi gereklidir. Bazı firmalar getirilerinin farkında olarak öğrenmeyi teşvik etmekte ve bu konuda en pratik yolları aramaktadırlar. Öğrenmeyi bilinçli olarak merkezine almayan firmalar da sadece deneyimlerden yola çıktıkları için verimlilik konusunda zayıf kalmışlardır. Bu nedenle öğrenme, iş yaşamının ayrılmaz bir bütünüdür.

Örgütsel öğrenme yetenekleri konusu, pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Birçok akademisyen ve uygulamacı hızla değişen dünyaya ayak uydurmak için örgüt ve örgüt içi öğrenmenin önemi üzerinde durmuştur. Ürün ve iş yaşam döngüleri kısa olan günümüz iş çevrelerinde entelektüel sermayenin önemi de son on yılda çok fazla artmıştır. Araştırmacılar, bilgi ekonomisinde firmalar için entelektüel sermayenin rekabetçi avantaj sağlayan kaynaklarından biri olduğunu vurgularlar.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada ilk olarak örgütsel öğrenmeye, sınıflandırılmasına, bireysel öğrenme ile arasındaki farklara, öğrenmenin türlerine, örgütsel öğrenme yeteneklerine ilişkin kapsamlı bir tanımlama ve bakış açısı getirilmiştir. Ardından firmaların örgütsel öğrenmeyi nasıl elde ettikleri araştırılmış, örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansına etkileri ortaya konmuştur.

## Örgütsel Öğrenme Tanımı ve Sınıflandırılması

Örgütsel öğrenme hakkında yapılan tanımlamaların çoğu, kavramın neyi ifade ettiğinden çok nasıl kavramsallaştığını ifade etmektedir. Shrivastava (1983) örgütsel öğrenmeyi adaptasyon, paylaşılan varsayımlar, eylem-sonuç ilişkisi hakkında bilgi geliştirme ve kurumsallaşmış tecrübe olmak üzere dört farklı yaklaşımı kapsayacak şekilde tanımlar. Adaptasyon, çevresel değişimlerin belirlenmesin artırımı bir süreci ve bu değişikliklerin uyarlanması ve çevresel değişiklikler ile başarılı bir şekilde başa çıkmaktır. Paylaşılan varsayımlar örgütsel öğrenme tarafından değiştirilen mevcut örgütsel teorilerin temelleridir. Kurumsallaşmış tecrübe, deneyim ve gelenek yoluyla verimliliğin birikimidir ve deneyim eğrisi ile açıklanır.

Levitt ve March, (1988) örgütsel öğrenmenin özellikleri üzerinde durmuştur. Örgütsel öğrenmeyi rutin temelli, geçmişe bağımlı ve hedef odaklı olarak tanımlarlar. Örgütler aynı rutinleri tekrar ederek öğrenirler. Bundan dolayı örgütsel etkinliği artırır ve üretim maliyetlerini düşürürler (Porter, 1985). Öğrenmenin kaynakları doğrudan tecrübe, diğer organizasyonların tecrübeleri ve bu tecrübelerin yorumudur. Hedef odaklılık gereksiz uygulamaları ve tekrarları ortadan kaldırır ve böylece örgütsel verimliliği ve etkinliği artırır (Teece vd., 1997).

Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin geçmişteki faaliyetleri arasındaki görüş, bilgi ve ilişkilerin gelişimi ve bu faaliyetler ile gelecekteki faaliyetlerin etkinliği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme, adaptasyondan farklıdır. Adaptasyon ise çevresel değişim, yapısal amaç değişimi veya diğer değişimler sonucu oluşan koşullara uyarlama yeteneğidir.

Garvin (1993) örgütsel öğrenmeyi, öğrenen örgüt bakışı açısından tanımlar. Garvin'e (1994) göre örgütsel öğrenme; bilgi yaratma, edinme ve transfer etmede yetenekli ve davranışlarını yeni bilgi ve bakış açısına göre değiştirebilen örgüt demektir.

Bu tanımların çoğu dar bir alanı kapsar ve sadece belirli bir teorik bakış açısı ile örgütsel öğrenmeyi açıklarlar. Bu yüzden örgütsel öğrenmenin belirleyici unsurlarını, örgütsel öğrenme

sürecini ve çıktılarını içeren geniş kapsamlı tanımlar aşağıdaki gibidir.

Örgütsel öğrenme, organizasyonun çevresine etkin bir şekilde uyum sağlamasına zorlayan çevresel değişimler veya rakiplerine göre daha iyi performans gösterme amacı tarafından tetiklenir (Fiol ve Lyles, 1985; Limpibuntern ve Johri, 2009). Örgütsel öğrenme süreci, organizasyon içerisinde bilgi edinimi, transferi ve yorumlanmasını kapsayan farklı öğrenme türlerini içerir (Hubber, 1991). Örgütsel öğrenme geçmiş ve gelecekteki faaliyetler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarır (Fiol ve Lyles, 1985; Levitt ve March, 1988); örgütsel performansın etkinliğini artırır (Teece vd., 1997) ve potansiyel olarak sürdürülebilir rekabetçi avantaj üretir (Porter, 1985; Senge, 1990).

Örgütsel öğrenme farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Jiménez-Jiménez ve Cegarra-Navarro'ya (2007) göre, Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmeyi denetleme ve yanlılıkları düzeltme süreci olarak tanımlamıştır. Fiol ve Lyles (1995) örgütsel öğrenmeyi daha iyi bilgi ve anlama sayesinde, faaliyetleri iyileştirici bir süreç olarak ele alır. Örgütsel öğrenme, aynı zamanda eylem ve düşüncenin değişim süreci ve öğrenme süreçlerini kullanarak organizasyonu dönüştürme mekanizması olarak tanımlanmıştır (Crossan vd., 1999).

### **Öğrenmenin Türleri ve Düzeyleri**

Örgütsel öğrenme literatüründe, araştırmacılar ayrıca öğrenmenin gerçekleştiği düzeyler konusunu da tartışmışlardır. Birçok araştırmacı öğrenmenin bireysel, grup ve örgüt seviyesi olmak üzere üç düzeyde gerçekleştiğine inanırlar (Crossan vd., 1999). Buna ek olarak bazı bilim adamları bu üç öğrenme düzeyinin yanında örgütlerarası öğrenme düzeyi olarak adlandırılan bir öğrenme düzeyi daha olduğunu belirtmişlerdir (Jones ve Machperson, 2006). Ancak, bilim adamları sık sık farklı düzeylerde öğrenmeyi vurgulamaktalar. March ve Olsen (1975) ve Chen ve Klimoski (2007) bireysel düzeyde öğrenmenin önemi üzerinde durmuşlardır. Seely-Brown ve Duguid (1991) ve Lucas ve Kline (2008) grup öğrenmenin önemini ifade etmişlerdir.

Seely-Brown ve Duguid (1991), gruplarda öğrenmenin önemini göstermek için "uygulama toplulukları (communities of practice)" kavramını ortaya koymuşlardır. Fiol ve Lyles (1985), örgütsel öğrenme için sistemler, yapılar ve süreçler gibi örgütsel düzey bileşenlerinin önemini vurgulamışlardır.

Crossan vd (1999), bir organizasyonda örgütsel öğrenmenin bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç seviyede oluştuğunu savunmaktadırlar. Bireysel düzeyde öğrenme, bireyin bilgi veya inançlarındaki değişiklikler anlamına gelir. Grup düzeyinde öğrenme, üyeler arasında paylaşılan anlayış olarak tanımlanır. Örgütsel düzeyde öğrenme, zaman içerisinde değişen sistemler, yapı ve prosedürler gibi kaydedilmiş bilgi deposunu/hazinesini ifade eder. Bu durumda örgütsel öğrenme başlı başına bir aşama değil, bireysel ve grup düzeyinde öğrenmenin bir sonraki aşamasıdır. Dolayısıyla bilgi, direkt olarak deneyimlerden ve/veya örgütsel hafızadan yola çıkılarak elde edilir.

Tablo 1, düzeylere göre örgütlerde öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini göstermektedir. Bireysel öğrenmede, sezgi yeni anlayışlar geliştirmede kritik bir rol oynar (Bontis vd., 2002). Sezgisel süreç örtük bilgi ve uzmanlığın rolünü belirler. Örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü bir çok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Nonaka, 1991; Plessis, 2008, Qiu vd., 2008). Sezginin nasıl açık bilgiye dönüştüğü ve diğerleri tarafından nasıl paylaşıldığı Nonaka and Takeuchi (1995) tarafından ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır (Qiu, 2008). Grup düzeyinde öğrenmenin odak noktası bireysel yorumu ortak anlayış olarak entegre etmektir.

Örgütsel öğrenme literatüründe araştırmacılar öğrenmeyi farklı şekillerde tanımlamışlardır. Argyris (1977) öğrenmeyi, bilişsel teorileri faaliyete geçiren süreçlere ve yorumlamaya dayanan yeni bir reaksiyon olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle, öğrenmenin ancak yeni bilginin değişik bir davranış biçimine dönüştürülmesiyle gerçekleşeceği fikrini savunmaktadır. Fiol ve Lyles (1985), öğrenmeyi geçmişteki faaliyetler, bu faaliyetlerin etkinliğini ve gelecekteki faaliyetler arasında anlayışlar, bilgi ve ilişkilerin geliştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Huber (1991) öğrenmeyi "eğer bilgi işleme yoluyla potansiyel davranış aralığı-

nı değiştireyorsa, o birey öğrenir” şeklinde tanımlamıştır.

**Tablo 1. Düzeylere ve Süreçlere göre Örgütlerde Öğrenme**

Düzyey	Süreç	Girdiler/Çıktılar
Bireysel	Sezgi	Deneyimler Metaforlar
	Yorum	Dil Bilişsel Harita İletişim/diyalog
Grup	Entegrasyon	Ortak anlayışlar Karşılıklı düzeltme İnteraktif sistemler
Örgütsel	Kurumsallaştırma	Rutinler Diyagnostik Sistemler Kuralları ve Prosedürler

Kaynak: (Crossvan, vd., 1999)

Öğrenmenin farklı tanımları olmasına rağmen, araştırmacılar genellikle örgütsel öğrenmeyi iki farklı öğrenme türüne göre gruplandırmışlardır. Bunlar tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenmedir. Argyris’e (1976) göre, tek döngülü öğrenme var olan problemlerdeki hataların tespiti veya düzeltilmesidir. Tek döngülü öğrenme, gerçekleştirilen eyleme ilişkin kuram ya da norm hakkındaki fikirlerin aynı kaldığı öğrenme şeklidir (Kandemir ve Hult, 2005). Başka bir deyişle, tek döngülü öğrenme, örgüt içerisindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların (hataların) mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir (Argyris, 1976). Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar.

**Tablo 2. İkili Öğrenme Biçimleri**

Araştırmacılar	Öğrenme Biçimleri
Bateson (1973)	Öğrenme I ve Öğrenme II
Argyris ve Schon (1978)	Tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme
Fiol ve Lyles (1985)	Düşük düzey öğrenme ve yüksek düzey öğrenme
Senge (1990)	Adaptif öğrenme ve üretimsel öğrenme
Huber(1991)	Artımsal öğrenme ve dönüşümsel öğrenme
Dodgson (1991)	Taktiksel öğrenme ve stratejik öğrenme
Kim (1993)	Durumsal öğrenme, parçalanmış öğrenme ve oportunistik öğrenme
Edmondson ve Moigen (1996)	Nasıl öğrenme (learning how) ve niçin öğrenme (learning why)

İkili öğrenme biçimleri Tablo 2’de özetlenmiştir. Kronolojik olarak örgütsel öğrenme alanında çalışmalar yapan araştırmacıların önerdiği öğrenme türleri özetlenmiştir. Argyris (1977)’den sonra, diğer araştırmacılarda, örgütsel öğrenmeyi benzer şekilde sınıflandırmışlardır. Bunlar; düşük ve yüksek düzey öğrenme (Fiol and Lyles, 1985), üretimsel öğrenme ve adaptif öğrenme (Senge, 1990), bürokratik öğrenme ve katılımcı öğrenme (Shrivastava, 1983) ve nasıl öğrenme (learning how), neden öğrenme (learning why) (Edmondson & Moingen, 1996).

### Örgütsel Öğrenme Yetenekleri

Öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için en değerli yollarından biri olarak kabul edildiği için, örgütsel öğrenme kavramı çeşitli disiplinlerden birçok bilim adamının ilgisini çekmiştir (Ellinger vd., 2002; Alegre ve Chiva, 2008; Akgun vd., 2007). Birçok organizasyon sürekli öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Örgütler içerisindeki öğrenmeyi sağlayan ve engelleyen faktörlerin belirlenmesi yanında, öğrenme süreçlerini ve yapısını anlamak araştırmacıların ilgisini çekmiştir.

Geleneksel olarak, organizasyonlar spesifik becerileri geliştirme üzerine odaklanan eğitim programlarını öğrenme olarak



kabul etme eğiliminde olmuşlardır (Baldwin vd., 1997). Ancak, organizasyonlarda öğrenme sistemleri 1960 ve 1970'li yıllarda ortaya çıkmıştır. O dönemlerde organizasyonlar mekanik sistemler yerine organik sistemler olarak görülüyordu. Örgütsel öğrenme aslında bireyler (çalışanlar) yoluyla meydana gelmesine rağmen, örgütsel öğrenme sadece her birey (çalışan) tarafından öğrenilenlerin toplamı değildir. Örgütsel öğrenme, yeni örgüt üyelerine aktarılan (iletilen) örgüt içindeki normlar, sistemler ve geçmiş bilgileri kapsar (Fiol & Lyles, 1985).

Çeşitli disiplinlerde örgütsel öğrenme üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar farklı kavramlar, varsayımlar, farklı analiz birimleri ve ölçekler sağlamışlardır. Bundan dolayı örgütsel öğrenmenin tanımı hakkında bir konsensus oluşmamıştır. Ayrıca, araştırmacılar örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler arasındaki mevcut ayrımları açıklığa kavuşturmuştur. Örneğin, Easterby-Smith ve Araujo (1999) iki kavramın farklı amaçlar ve çıkarlar üzerinde geliştirildiklerini savunmaktadırlar. Özellikle, örgütsel öğrenme ile ilgili literatür örgütler içerisindeki öğrenme süreçlerini ve doğasını anlamaya odaklanır. Buna karşılık öğrenen örgütler üzerindeki çoğu tartışma, örgütlerdeki öğrenme süreçlerinin kalitesini belirlemek ve değerlendirmek için bir normatif model veya metodolojik diagnostik (tanı) araçları geliştirilmesi üzerine yoğunlaşma eğilimindedir (Easterby-Smith & Araujo, 1999; Chiva ve Alegre, 2005). Kavramsal karmaşıklığa rağmen, birçok organizasyon formal eğitim programları ile sınırlı olmayan öğrenmenin olduğu, öğrenen örgütler yaratmaya çalışmışlardır (Garvin, 1993).

Örgütsel öğrenme yeteneği, bir organizasyonun öğrenmesine olanak tanıyan veya örgütsel öğrenme süreçlerini kolaylaştıran örgütsel ve yönetsel özellikler olarak tanımlanır (Alegre ve Chiva, 2008, Chiva ve Alegre, 2005). Bu nedenle, örgütsel öğrenme yeteneği kavramı örgütsel öğrenme için kolaylaştırıcı faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Mevcut örgütsel öğrenme yeteneğini anlamak örgütlerde öğrenmeyi tanımlamak için önemlidir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin araştırılması, organizasyonlarda öğrenmenin nasıl hayata geçirileceğinin belirlenme-

sini ve yöneticilerin örgütsel öğrenmenin desteklenmesinin önündeki engelleri kaldırmak için müdahaleler geliştirmesine izin vermesini sağlar. Buna göre, örgütsel öğrenmeyi destekleyen temel örgütsel özellikleri tanımlamak ve ölçmek önemlidir (Liao ve Wu, 2009). Örgütsel öğrenme bir firmanın çevresel koşullara adapte olmasına ve cevap vermesine yardım eden yeni bilgi üretim süreci olarak görülebilir (Worthington vd., 2009).

Literatürde, temel örgütsel özellikler ve faktörler örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kapsamında araştırılmıştır. Örneğin, örgütsel öğrenme yeteneği belirli yönetim girişimleri aracılığıyla örgütsel sınırlara etkisi olan fikirler geliştirme ve geliştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Jerez-Gomez vd., 2005; Alegre ve Chiva 2008). Çeşitli faktörlerin örgütsel öğrenme yeteneğini nasıl etkilediğini anlamak için, Yeung ve arkadaşları fikirler geliştirme, fikirleri geliştirme ve öğrenme zorluklarının belirlenmesi gibi üç yapı taşını entegre ederek bir örgütsel öğrenme modeli geliştirdiler (Alegre ve Chiva 2008).

Jerez-Gomez vd. (2005) örgütsel öğrenme yeteneğini bilgi işleme kapasitesi, başka bir deyişle bilgi yaratma, bilgi edinme, bilgi aktarma ve bilgiyi bütünleştirme kapasitesi olarak tanımlarlar. Örgütsel öğrenmenin çok boyutlu bir gizli (latent) kavram olduğunu belirttiler ve örgütsel öğrenme yeteneği için bir ölçek geliştirdiler. Jerez-Gomez vd. (2005) tarafından önerilen öğrenme yeteneğinin (a) idari (yönetime) bağlılık, (b) sistem perspektifi, (c) açıklık ve deneyim ve (d) bilgi transferi ve entegrasyonu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Son olarak, örgütsel öğrenme için kolaylaştırıcı faktörler üzerine yapılan kapsamlı analize dayalı olarak, Chiva ve diğerleri (2007) örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran beş temel faktör belirlemişlerdir. Bunlar, deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme olarak sıralanabilir. Buna ek olarak, örgütsel öğrenme yeteneklerini ölçen bir ölçek geliştirmişlerdir ve geçerliliğini doğrulamışlardır.

## Firmaların Örgütsel Öğrenmeyi Elde Ediş Biçimleri

Firmaların örgütsel öğrenmeyi elde etme süreci karmaşıktır ve birden fazla yönetime dayanır. Firmalarda problemlerin çözümü içsel ve dışsal metotlara dayanır. Çünkü firmalar salt çalışan deneyimine bağlı olarak rekabete ayak uyduramazlar.

Örgütsel öğrenmeyi elde ediş biçimlerinden biri deneyimlerdir. Deneyimler, düşünceler kadar olayları ve duyguları algılayış biçimi olarak karşımıza çıkar. İnsanların çevreyle olan etkileşimlerindeki organik bağlar da deneyimlerdir (Öğütveren, 1998).

Yeni kurulan firmalarda daha çok oluşumla öğrenme görülür. Yeni kurulan firmalar genellikle toplumda yerleşik, kanık-sanmış pratikleri bünyesine katarlar. Oluşumla elde edilen bilgi, kurumsallaşan bilgiden olduğu kadar örgüt kurucuları tarafından da geliştirilen bilgidir (Huber, 1991).

Başka organizasyonlar tarafından elde edilen bilgiler de örgütsel öğrenmeyi elde ediş biçimlerinden biridir. Benchmarking ile firmalar kendi performanslarını artırmak adına farklı organizasyonlardaki uygulamaları bünyelerine entegre ederler (Aktan, 1998). Kendi eksikliklerini gidermek ve performanslarını iyileştirmek isteyen firmalarda bunu sıklıkla görürüz. Daima değişen ekonomik koşullar altında, hedefe ulaşmak için yeni strateji geliştirmekten çok daha önceden uygulanan stratejileri saptayıp aralarından başarılı olanları belirlemek ve bunları kullanmak firmaların tercihleri arasında sayılabilir.

Bilgiye ulaşma kaynaklarından biri de bilgi düzeyi yüksek olan çalışanlardır. Örgütler, bu çalışanları bünyelerine alarak öğrenme pratiklerini geliştirirler. Satın alma stratejileri de çalışan transferi gibi benzer öğrenme biçimleri arasında yer alır.

## Öğrenen Örgütlerin Temel Özellikleri

Örgütler, belirlenmiş bir amaç doğrultusunda çeşitli uygulamaları hayata geçiren sistemlerdir. Örgütlerin var olma nedenleri, bir başına başarılması zor olan görevlerin belirli bir zaman dilimi içinde kolektif bir biçimde yerine getirerek kontrol

sağlamaktır. Örgütler sosyal yaşamın bir parçası olduklarına göre, tüm etkinlikleri göz önünde bulundurularak incelenmelidir.

Öğrenmenin gitgide zorunlu hâle gelmesiyle birlikte “öğrenen örgütler” kavramının ne olduğu sorusu daha fazla önem kazanmıştır. Örgütlerin değişime olan ihtiyaçları, onları öğrenen bir örgüt olmaya iten en önemli neden olarak bilinir (Töremen, 2001). Garvin, (1993) öğrenen örgütleri “bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve aktarılması, paylaşılması ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip yeni bilgileri ve kavrayışları anlayacak şekilde davranışlarını iyileştiren örgütler” şeklinde tanımlamıştır.

Öğrenen örgütlerin merkezine aldıkları temel mesele, çevreden öğrenebilecekleri unsurlardan çok daha fazlasını öğrenebilme gayretidir. Günümüz koşullarında başarılı olma hedefinde olan öğrenen örgütlerin, kendi eksikliklerini gözetebilmesi ve bu eksiklikleri giderebilmesi gerekir. Bu örgütlerin genellikle öğrenmeyi bilinçli olarak gerçekleştirdikleri görülür. Öğrenen örgütler, çevreyle etkileşimleri doğrultusunda devamlı olarak yeni bilgiler elde ederler. Bu bilgiler ışığında da faaliyetlerini güncelleme yeteneğine sahip olurlar.

Öğrenen örgütler bir yandan bilgi üretirken, diğer yandan da öğrenme yetenekleriyle çevrede tartışmasız bir gücü elinde bulundururlar (Arıcıoğlu, 2004). Tüm örgüt üyelerinin öğrenme konusunda teşvik edilmesi ve örgütün kendini devamlı olarak yenilemesi, öğrenen örgütlerin belirgin özelliklerinden biridir.

*Yeni yaklaşımlar edinebilme:* Öğrenilen bilgilerin gözden geçirilmesi, test edilmesi ve uygulanması anlamına gelir. Öğrenen örgütlerin bu özelliği ciddi anlamda zorlayıcıdır. Çünkü yeni yaklaşımların benimsenebilmesi için örgüt yapısının buna uygun olması gereklidir.

*Sistemik problemleri çözebilme:* Öğrenen örgütlerde sürekli olarak bir iyileştirme anlayışı hakimdir. Bu anlayışa düşünsel süreçler, veri toplama ve analiz etme, istatistiksel yöntem-

ler kullanma, yeni fikirler geliştirme dahildir. Bir problem tespit edildiğinde, problemin çözümü için bilimsel yöntemlere başvurulur.

***Bilgiyi etkin bir biçimde kullanabilme:*** Kalıcı bilgi için öğrenilen bilgilerin örgüt bünyesinde hızlı bir biçimde geliştirilmesi, etkin bir biçimde de kullanılabilmesi gerekir. Öğrenilen bilginin paylaşarak çoğaltılması, örgütlerin hızlı bir şekilde gelişme göstermelerini sağlar.

### **Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı**

Örgütsel öğrenme firmanın örgütteki insanların ortak deneyimlerinden yeni bilgi ve anlayışlar geliştirme sürecidir ve firmanın yeteneklerini geliştirme ve davranışları etkileme potansiyeline sahiptir. Bu süreç dört alt süreçten oluşur. Birincisi firmanın yeni veri ve bilgi elde etmek için kullandığı bilgi edinme sürecidir. İkinci süreç, çalışanların firma içerisinde bilgi paylaşma sürecidir. Üçüncüsü bilgi yorumlama sürecidir. Son süreç ise ileride kullanmak için veri ve bilgilerin saklandığı örgütsel hafıza sürecidir (Weerd-Nederhof et al., 2002).

Örgütsel öğrenme sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için bir temel ve örgütsel performansı artırmada temel bir değişkendir. Öğrenebilen firmaların pazardaki dalgalanmaları ve olayları algılama şansı daha iyidir. Sonuç olarak; öğrenen örgütlerin yeni problemlere cevap vermeleri genellikle rakiplerine göre daha hızlı ve esnektir. Bundan dolayı bu tür firmaların uzun dönem rekabet avantajını korumaları mümkündür (Slater ve Narver, 1995).

Bazı araştırmalar örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu gösteren kanıtlar sağladılar. Örneğin, Baker ve Sinkula (1999) örgütsel öğrenmenin performans üzerinde direkt bir etkiye sahip olduğunu buldular. Öğrenme kültürü ölçөгünü kullanan diğer çalışmalar benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bontis vd. (2002) örgütsel öğrenme ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren bulgular elde ettiler.

Sadece bir kaç çalışma örgütsel öğrenme süreci üzerinde odaklanmıştır. Örgütsel öğrenme sürecinin beş aşamasının (bilgi edinme, bilgi yayma, ortak yorumlama, deklaratif hafıza ve prosedürel hafıza) firma performansı üzerinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu gösterildi. Özetle, ampirik bulgular teori ile tutarlı ve örgütsel öğrenme ile performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu destekleyen delil sağlarlar (Jimenez-Jimenez, 2011).

Örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmalar öğrenmenin örgüt içerisinde ne kadar başarılı olduğunu analiz etmeye ve belirlemeye çalışırlar. Bu alandaki araştırmalar örgütsel öğrenme yeteneği üzerine odaklanmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği bilgi işleme kapasitesi başka bir deyişle bilgi yaratma, bilgi edinme, bilgi aktarma ve bilgiyi bütünleştirme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Jerez-Gomez vd. (2005) örgütsel öğrenme yeteneğini yeni ve bütünleştirici bir şekilde kavramsallaştırdı. Örgütsel öğrenme yeteneğinin idari (yönetime) bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyim ve bilgi transferi ve entegrasyonu olmak üzere dört kolaylaştırıcı faktörden meydana geldiği belirlendi. Bu çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği dört boyuttan meydana gelen çok boyutlu bir kavram olarak benimsendi.

Rekabet ortamında, örgütsel öğrenme yeteneği katma değer yaratma temelinde hangi ortaklar ile ilişkilerin devam etmesi gerektiğini belirleyen bir kriterdir. Öğrenme yeteneği ne kadar güçlü ise en fazla sayıda ortakla katma değer yaratma o kadar yüksek olur. Bunun sonucu olarak daha iyi performans olur. Bu nedenle; örgütsel öğrenme yeteneğinin firma performansı üzerinde pozitif etkileri vardır. Diğer bir deyişle; doğru bilgi veya teknik yeterliliğe sahip olma bir örgütün daha iyi sonuçlara veya hedeflere daha hızlı ulaşmasına izin verir (Ting, 2012). Bundan dolayı, şu sonuç çıkmaktadır: Örgütsel öğrenme yeteneği firma performansını pozitif yönde etkiler.

## Sonuç

Dünya sürekli olarak bir değişimin ve dönüşümün baş döndürücü etkisindedir. Böyle bir ortamda entelektüel sermayenin önemi, özellikle son on yıl içinde çok fazla artmıştır. Entelek-

tüel sermaye bir şirketin patentlerini, süreçlerini, çalışanlarının becerilerini ve müşterileri ve tedarikçileri hakkındaki bilgilerinden oluşur. Birçok araştırmacı, bilgi ekonomisinde bir firma için entelektüel sermayenin rekabetçi avantaj sağlayan kaynaklarından biri olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenme sürecidir. Öğrenme örgütün performansını iyileştiren veya muhafaza eden modellerdeki herhangi bir değişiktir. Örgütsel öğrenme yeteneği bir firmanın rekabetçi avantaj sağlamak için kullandığı maddi veya maddi olmayan kaynaklar veya becerileri olarak ifade edilebilir. Bu beceriler örgütsel öğrenme sürecine olanak sağlar. Örgütsel öğrenme yeteneğinin firma performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmak önemlidir.

Araştırma bulgularına göre örgütsel öğrenme yeteneği, firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar, literatüre ek katkılar sağlamaktadır. Ayrıca önceki araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011; Alegre ve Chiva, 2008). Firmalar performanslarını ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını artırmak için öğrenme yeteneğini geliştirmelidir. Hızla değişen ortamda fırsat yakalamak ve rekabet avantajını korumak için firmaların öğrenme yeteneğini geliştirmeye devam etmelidir.

### Kaynakça

- Akgun, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., ve Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Aktan, C. A. (1998). Organizasyonel Performansta Atılım (Breakbrought) İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği: Benchmarking. *MESS*, 28.
- Alegre, J., ve Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315.
- Alegre, J., ve Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational

- Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision- making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-363.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Arıcıoğlu, A. (2004). Öğrenmenin Örgüt Değerlerini Oluşturmasında Bir Model Olarak Japonya. *IV Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Kitabı*, 405-410.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63 - 76.
- Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International of Journal of Technology Management*, 18(5), 433-462.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41- 60.
- Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13-39.
- Bontis, N., Crossan, M.M., ve Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39( 4), 437-469.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K., ve Roos, G. (1999). The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Bontis, N., William Chua, C. K., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.



- Chen, G., ve Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17(2), 180.
- Chen, J., Zhu, Z., ve Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 195-212.
- Crossan, M. M., Kane, H. W., ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Daft, R.L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- De Weerd-Nederhof, P.,C., Pacitti, B. J., Jorge F da, S. G., ve Pearson, A. W. (2002). Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 14(7), 320-331.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Easterby-Smith, M., ve Araujo, L. (1999). Organizational learning: Current debates and opportunities. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, ve L. Araujo (Eds.), *Organizational learning and the learning organization* (pp. 1-21). London, UK: Sage Publications.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., ve Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5- 21.
- Fiol, C.M., ve Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-29.

- Gnyawali, D. R., & Stewart, A. C. (2003). A contingency perspective on organizational learning: Integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. *Management Learning*, 34(1), 63-89.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March.*, 2(1), 88-115.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005), Organizational learning capability: a proposal of measurement.
- Jiménez, D. J., Cegarra-Navarro, J. G., Gattermann Perin, M., Sampaio, C. H., ve Lengler, J. B. (2014). Entrepreneurial capacities as antecedents of business performance in Brazilian firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 31(2), 90-103.
- Jiménez-Jiménez, D., ve Cegarra-Navarro, J. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694.
- Jimenez-Jimenez, D., ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jones, O., ve Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: Extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-155.
- Kandemir, D., & Hult, G. T. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 440-439.
- Levitt, B., ve March, G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-40.
- Limpibuntern, T., ve Johri, L. M. (2009). Complementary role of organizational learning capability in new service de-

- velopment (NSD) process. *The Learning Organization*, 16(4), 326-348.
- Lucas, C., ve Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, 15(3), 277-287.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marlieke, V. G., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18(5), 392-405.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, 9(1), 1-20.
- Öğütveren, Ö., (1998). Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: Bir Yüksek Öğretim Uygulaması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 13-14.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-60.
- Qiu, Y. F., Yoon, P. C., ve Helander, M. G. (2008). Cognitive understanding of knowledge processing and modeling in design. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 156-168.
- Seely-Brown, I., ve Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2, 40-57.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 8-28.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-35.
- Smith, J. B., Mitchell, J. R., ve Mitchell, R. K. (2009). Entrepreneurial scripts and the new transaction commitment mindset: Extending the expert information processing theory approach to entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 815-844.
- Smith, P.A.C. (2012). The importance of organizational learning for organizational sustainability. *The Learning Organization*, 19(1), 4-10.
- Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 18(7), 509-509.
- Ting, K. S. (2012). How Accumulation of Intellectual Capital of IC Design Firms Listed in Taiwan Impacts Organization Performances: Organizational Learning Capability as the Mediator. *Journal of Global Business Management*, 8(1), 60-73.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Worthington, W. J., Collins, J. D., ve Hitt, M. A. (2009). Beyond risk mitigation: Enhancing corporate innovation with scenario planning. *Business Horizons*, 52(5), 441.