

Telekomünikasyon Sektörü Çalışanlarının Öğrenen Organizasyon Algıları Üzerine Bir Araştırma

A Research on the Learning Organization Perceptions of Telecommunication Sector Employees

Öz

Telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenen organizasyon algıları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemenin ana amaç olduğu bu çalışmada, demografik özelliklerin bu etkiye düzenleyicilik rolüne sahip olup olmadığının belirlenmesi ise ikincil amaçtır. Öğrenen organizasyon, öğrenme sürecinde çalışanın bizzatı merkezde olduğu bir yapıya dayanmaktadır. Bu yapıda çalışanlar öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarıyla ilgili, yöneticilerinden ya da ilgili insan kaynakları birimlerinden direkt bir yönlendirme beklemezler. Dolayısıyla yukarıdan aşağıya dikta edilen statükocu bir bilgi paylaşımı yaklaşımı yerine öğrenen organizasyon; çalışanların inisiyatif aldığı, karar destek mekanizmalarına dahil olduğu ve çalıştıkları kurumda rutin işlerin ve operasyonun dışına çıkıp katma değer oluşturdukları bir örgüt kültürüne dayanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın uygulama kısmında, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan 1055 çalışana anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında ilk olarak betimsel istatistik yöntemler incelenmiş olup sırasıyla normallik ve güvenilirlik testleri yerine getirilmiştir. Araştırma veri kümesinin açılımlı faktör analizi yapma noktasında, uygun olduğunun testi üzerine hipotez testi safhasına geçilmiştir. Hipotez testi olarak t testi ve tek yönlü Anova testi olmak üzere iki farklı istatistik yöntemden faydalanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenen organizasyon algıları üzerinde en yüksek etkiye sahip olan boyut; zihni modellerdir. Çalışmada ayrıca çalışanların öğrenen organizasyon algılarının demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem) göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuçta; çalışanların öğrenen organizasyon algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre değişiklik göstermediği tespit edilirken; yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine göre ise değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon, Öğrenen Organizasyon, Zihni Modeller, Demografik Özellikler, Telekomünikasyon Sektörü

Abstract

The main purpose of this study is to determine the factors that affect employees' perceptions of the learning organization in the telecommunications sector. The secondary purpose is to determine whether demographic characteristics play a moderating role in this effect. The learning organization is based on a structure where the employee is at the center of the learning process. In this structure, employees do not expect direct guidance from their managers or related human resources units regarding their learning and development needs. Instead of a top-down dictated status quo information sharing approach, the learning organization is based on an organizational culture where employees take initiative, are involved in decision support mechanisms, and create added value by stepping out of routine works and operations in the institution they work for. For this purpose, a survey was administered to 1055 employees working in a telecommunications business in Turkey. The data obtained from the survey were analyzed using the SPSS 22 program. According to the findings of the research, the dimension that has the highest effect on the learning organization perceptions of the employees in the telecommunication sector is mental models. This study also examined whether employees' perceptions of the learning organization differ according to demographic characteristics (gender, marital status, age, education level and seniority). After all; it was determined that employees' learning organization perceptions did not differ according to gender and marital status variables, but it was concluded that it varied according to age, education level and seniority variables. Based on the results, recommendations were made to decision makers and future studies.

Keywords: Organization, Learning Organization, Mental Models, Demographic Features, Telecommunication Sector

Faruk ÇAKMAK

Dr., Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı/Dr., Gebze Teknik University Faculty of Business Management Department of Management and Organization, farukcakmaktr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8291-9659> <https://ror.org/01sdnnq10>

Makale Türü-Article Type: Araştırma

Makalesi/Research Article

Geliş Tarihi/Received: 14.12.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 20.03.2023

Yayın Tarihi/Date Published: 25.03.2023

Atf / Cite as: Çakmak, F. (2023). Telekomünikasyon Sektörü Çalışanlarının Öğrenen Organizasyon Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Turkish Academic Research Review*, 8 (1), 1-20.

Değerlendirme/Peer-Review: Ön İnceleme: İç Hakem (Editörler). İçerik İnceleme: İki Dış Hakem/Çift taraflı kılmeleme. Single anonymized-One internal (Editorial Board). Double anonymized-Two external.

Benzerlik Taraması/Plagiarism Checks: Yapıldı-Turnitin/Yes-Turnitin.

Yayıncı/Published: Published by Mehmet ŞAHİN Since 2016- Akdeniz University, Faculty of Theology, Antalya, 07058 Turkey.

Etik Beyan/Ethical Statement: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. / It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited. Faruk Çakmak

Çıkar Çatışması/Conflicts of Interest: Çıkar çatışması beyan edilmemiştir. / The author(s) has no conflict of interest to declare.

Finansman/Grant Support: Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır. / The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.

Etik Bildirim/Complaints: turkisharr@gmail.com

Telif Hakkı & Lisans/Copyright & License: Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır. / Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0.

Giriş

Bilginin önemini arttırmasıyla öne çıkan entelektüel sermaye ve bilgi toplumu kavramlarıyla birlikte şekillenen yeni ekosistemde işletmeler, sürekli değişen koşullara karşı iç (çalışanlar) ve dış (tedarikçiler, müşteriler, çözüm ortakları, toplum vs.) paydaşların talep ve gereksinimlerinin karşılanmasında çok daha etkin yöntemleri uygulamak zorundadırlar. Teknolojinin gelişimi ile birlikte bilgi üretimi, yayılımı ve kullanımının son derece hızlandığı bu dönemde başarının anahtarı; yeni bilgilerin öğrenilmesinden geçmektedir (Mellander, 2008). Tam da bu noktada örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları, kurumların daha esnek ve sürekli değişim ihtiyaçlarına cevap veren süreç ve sistem geliştirme gayretlerinden dolayı, yönetim teorisindeki gözde konulardan birisi haline gelmiştir.

Bugünün yıkıcı rekabet ortamında faaliyet gösteren kurumların hayatta kalabilmeleri ve sektörlerindeki rakiplerinden pozitif yönde ayrımlaşp fark oluşturabilmeleri için, kendilerini hızlı bir şekilde değiştirebilmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Globalleşmeyle birlikte ortaya çıkan dinamik iş hayatı ortamı işletmeleri ekonomik, siyasi, teknolojik ve çevresel açıdan çok yoğun bir şekilde etkilemektedir. Bu ortam son zamanlarda değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık boyutlarının oluşturduğu VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dünyası olarak tanımlanmaktadır (Srivastava, 2016). İşletmeler değişen ve sürekli gelişen bu ekosistemde başarılı olabilmeleri için, devamlı surette öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır ki bu da, öğrenen organizasyon kültürüyle mümkün olabilmektedir (Dodgson, 1993).

Öğrenen organizasyon yapısı, en tepeden en alt seviyeye kadar tüm kurum çalışanlarının öğrenme ve gelişme sürecine müdahil olup aktif katılım sağlayarak, herkesin kesintisiz bir biçimde öğrendiği ve öğrendiklerini uygulamaya koyduğu sistemsel bir bütünlük içerisinde mümkün olabilmektedir. Bu yapıyı kurum içinde istenilir düzeyde kurgulayabilmek, sürekli öğrenmeyi destekleyen bir kültür ve bunu tamamlayan değerler dizisine sahip olmaya bağlıdır (Kofman ve Senge, 1993).

Bu çalışma telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenen organizasyon kültürüne ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik yapılmıştır. Çalışmanın amacı; sektör çalışanların öğrenen organizasyon kültür seviyelerinin en çok hangi faktörlerden etkilendiğini tespit etmektir. Bu faktörlerin çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem) değişip değişmediğinin tespiti ise çalışmanın ikinci amacıdır. Çalışmanın ilk bölümünde öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramına ilişkin teorik bilgilere ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Uygulama bölümünde ise; telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenen organizasyon yapısına ilişkin görüşlerinin alınması amacıyla, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizi yer almaktadır. Sonuç bölümünde, literatür taraması ve uygulama sonucu elde edilen veriler çerçevesinde sektör profesyonelleri ve karar vericilerine öneriler yapılmıştır.

1. Literatür Taraması

1.1. Öğrenme

Öğrenme öncelikle zihin olmak üzere, zihinde ve davranışta ortaya çıkan bir değişim sürecidir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi, zihin ve davranış akışının sektöre uğramadan gerçekleşmesiyle mümkündür. İki boyuttan birinde bir eksiklik olduğundan öğrenme tam olarak gerçekleşmeyecektir. Sadece zihinde bir değişim oluşturmuş ancak eyleme yani davranışa geçmeyen bir öğrenme biçimi, tam manasıyla bir öğrenme değildir. Benzer şekilde, zihinde bir değişim oluşturmaksızın sadece davranış boyutunda örnek ya da model alma yoluyla ortaya çıkan değişiklik de gerçek bir öğrenme değildir (Inkpen ve Crossan, 1995). Bu tarz bir örgütsel öğrenme, “zorlama öğrenme” veya “öykünerek öğrenme” olarak ifade edilmektedir (Sayılır, 2001).

Sağlıklı bir öğrenme süreci zihinde başlayıp bilginin beceriye ve son olarak da davranışa dönüştüğü aşamayla gerçekleşebilir. Nihai noktada davranışa dönüşmeyip zihni seviyede bilgi edinme aşamasında kalan bir öğrenme biçimi, kişi tarafından içselleşmediğinden yüzeysel kalacak ve kalıcılık arz etmeyecektir. Öğrenme sürecinin kalıcı hale gelmesi, bilginin pekiştirilmesi ve davranışa dönüşmesiyle ilintilidir (Hardagon, 2002). Çalışma yazarların uygun gördüğü şekilde başlıklara ayrılabilir. Ancak başlık formatı ve içeriği uygun numaralar ile ayrılmalıdır.

1.2. Örgütsel Öğrenme

Literatürde örgütsel öğrenme kavramıyla ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanlardan birinde örgütsel öğrenme; kurum içerisinde dolaşan bilgideki değişimi ifade etmektedir. Bu değişim, söz konusu bilgiye ekleme ya da çıkarmalarda bulunma ve bilgiyi işleyerek dönüştürmeye işaret etmektedir. Kurum içerisindeki bilgi farklı organizasyonel amaçlar doğrultusunda farklı seviyelere evrilmektedir. İşletmeler sahip oldukları ham verileri işleyip analiz ve sentez ederek katma değerli hale getirirler. Ham verinin işlenerek katma değerli hale gelip karar mekanizmalarında kullanılması süreci; “data - information - knowledge - wisdom” akışıyla ifade edilmektedir. Bu süreci etkin bir şekilde tasarlayıp kullanan kurumlar, bilginin üretilip kullanılması yoluyla verimli bir bilgi yönetimi yaklaşımı ortaya koyarak, öğrenen organizasyon bağlamında rakiplerinden olumlu yönde ayrılırlar (Başol, 2005).

Örgütsel öğrenme süreci, kurum içerisindeki dolaşan bilginin değişimi olarak tanımlansa da, konuyla ilgili farklı tanımlamalar da bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan birinde örgütsel öğrenme; işletme vizyon, değer, strateji ve hedefleri doğrultusunda uygun görev tanımlarının oluşturulması ve bu tanımların kurumun tüm birimlerine yayılarak standartlaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan ve müşteri isterlerinin sürekli değiştiği günümüzün iş dünyasında süreçlerin, her hangi bir bilgi asimetrisine imkân tanımadan, standart bir şekilde tüm şirket nezdinde uygulanması oldukça zordur. Çok sayıda çalışan ve departmana sahip, birden fazla lokasyonda faaliyet gösterme başta olmak üzere yüksek demografik çeşitliliğe sahip büyük firmalarda, bu durumla sıkça karşılaşmaktadır. Bu tür firmalarda karşılaşılan yaygın durum, şirket genel merkezinde hayata geçirilen süreç ve prosedürlerin çoğu zaman genel merkezden uzaklaştıkça etkisini yitirmesidir. Lokasyon dağınıklığı ön planda olduğu telekomünikasyon sektörü dikkate alındığında, bilgi simetrisini tesis ederek standartlaşmayı sağlamak, bu sektörde de oldukça güçtür. Bu durumun çözümü; örgütsel öğrenmenin merkezde olduğu öğrenen organizasyon yapısına geçiştir (Senge, 1993).

Bireysel ve takım olarak gelişme, işi ve gelişimi destekleyecek bütünlük teknoloji alt yapısı, bilginin her departman, unvan ve seviyeye doğru algılanmasını sağlayan süreçler ve kurumsal hafıza başta olmak üzere; bilgi yönetimi süreçlerinde yaşanabilecek zayıflıklar ya da olumsuzluklar, örgütsel öğrenme sürecini olumsuz manada etkileyen en önemli hususlardır (Çoban, 2006). Bu zorlukların derecesi, her kurumun sahip olduğu kendine has kurum yapısına göre (değerleri, normları, kurum kültürü, sahip olduğu insan sermayesi kalitesi vs.) değişiklik gösterebilmektedir. Diğer taraftan örgütsel öğrenmenin önündeki en önemli engeller arasında; kurum içerisinde yapıcı bir üslup yerine suçlayıcı, savunmacı ve yıkıcı bir üslup kullanmak gelmektedir. Diğer engeller arasında; ortaya çıkan bir problemi kabul etmeme ya da görmeme refleksi, değişme direnç gösterme, katılımcı ve kapsayıcı bir yöneticilik tarzı sergilememe, bilgiyi saklayarak ya da paylaşmayarak kurumsal hafızaya zarar verme, hatalardan ders çıkartmama, problemlerle kişileri birbirine karıştırma, yetkiyi devretmeyerek merkezi güç olma ve geçmişin başarılarına sığınma gelmektedir (Kalder, 1998).

1.3. Öğrenen Organizasyon

Literatürde ilk defa Harvard Üniversitesi'nden Chris Argyris ve Donald Alan Schön tarafından kullanılan öğrenen organizasyon kavramı; öğrenmeye öncelik veren, kurumdaki tüm çalışanları içine alarak bir düşünsel model değişikliğini kapsamaktadır. Daha sonra öğrenen organizasyon kavramı, Massachusetts Institute of Technology (MIT) profesörlerinden biri olan Peter M. Senge'nin "Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline)" isimli kitabıyla detaylandırılmıştır. Bu kitaptaki tanımlamalara göre öğrenen organizasyon; çalışanların hedefledikleri amaçlara ulaşmak için kapasitelerini, teknik ve yönetsel yetkinliklerini sürekli geliştirdikleri, statükocu bir anlayış yerine yeni, sınırları zorlayan fikir ve düşünce tarzlarının benimsendiği ve bireysel yerine takımsal olarak birlikte öğrenmenin ön planda olduğu yapılardır (Senge, 1993).

Öğrenen organizasyon yapısında çalışanlar, öğrenme sürecini hareket ettirmek ya da başlatmak için, başta insan kaynakları daha özelden de eğitim ve yetenek yönetimi departmanlarından yönlendirme beklemezler. Bizatihi kendileri harekete geçerler. İnsan kaynakları birimleri, öğrenen organizasyon kültürünü tesis etmek için yapısal ve teknolojik anlamda alt yapıyı sağlarlar. Aynı zamanda bireysel ve takımsal öğrenmenin şirket strateji, değer ve hedefleriyle uyum sağlaması bakımından moderatör, koordinatör ve kolaylaştırıcı (facilitatör) görevini üstlenirler (Braham, 1998).

Öğrenen organizasyonların geleneksel kurum yapısıyla karşılaştırıldığında farklılaştığı diğer bir husus; sürekli öğrenme ve gelişimin ön planda olmasıdır. Öğrenen organizasyon kültürüne sahip işletmelerde kesik kesik öğrenme yaklaşımı yerine, şirketin büyük resmi, öncelikleri ve hedefleriyle tutarlı sürekli bir öğrenme süreci bulunmaktadır. Bu süreç çoğu kurumsal firmada "her gün öğren", "kesintisiz öğrenme" veya "sürekli öğrenme" kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir. Öğrenen organizasyon yaklaşımını benimseyen işletmeler, öğrenme olgusunu değer, prensip ya da mottolarıyla ilişkilendirerek, iç iletişim aracılığıyla öğrenme sürecini kurum kültürü seviyesine taşımışlardır. Bu sayede çalışanlar, öğrenmenin ve gelişimin kurum değerleri ve kültürü açısından önemini kavrayarak, kendi buldukları lokal konumla şirket büyük resmini ilişkilendirirler ve yüksek bir anlam, bütünlük duygusuyla hareket ederler. Bu seviyedeki bir öğrenme, sadece lokal bir ihtiyacın karşılanması değil aynı zamanda öğrenme kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Tsang, 1997).

Öğrenen organizasyon kültüründe eğitim ve gelişim; karma eğitim yaklaşımına dayanmaktadır. Geleneksel eğitim yaklaşımında genellikle sadece sınıf eğitimi bulunurken, karma eğitim yaklaşımında ise; farklı eğitim yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Bu yöntemler arasında e-eğitim, videolu eğitim, webinarlar, okuma materyalleri, sınavlar, ödevler, vaka çalışmaları, envanter testleri, kitap önerileri; karma eğitim yaklaşımında kullanılan başlıca yöntemler arasındadır. Karma eğitim yaklaşımın en büyük işlevi; öğrenen organizasyonların olmazsa olmazı olan devamlılık ve sürekliliğe hizmet etmesidir. Sadece sınıf eğitimin hakim olduğu geleneksel eğitim sürecinde, katılımcılar eğitim öncesi ve sonrası süreçte genellikle pasif kalmaktadırlar. Bir başka ifadeyle katılımcılar bu süreçte, eğitimde öğrendiklerini pekiştirmek, uygulamak, hayata geçirip davranışa dönüştürme ve içselleştirme hususlarında oldukça zorlanmaktadırlar. Bununla birlikte öğrenen organizasyon kültürünün etkin olduğu ve bu kültürün yaygınlaşması ve tutundurulması amacıyla uygulanan karma eğitim yaklaşımının hakim olduğu bir kurumda, sınıf eğitimi yöntemine ilaveten uygulanan diğer gelişim yöntemleri (e-eğitim, videolu eğitim, okuma materyalleri, sınavlar, ödevler vs.) sürekli gelişim misyonunu beslemektedir. Daha spesifik olarak bu kurumlarda çalışanlar, sınıf eğitiminde öğrendiklerini e-eğitimlerle, makale ve kitap okumalarıyla, ödev ve vaka analizleriyle, oyunlaştırma platformlarıyla sürekli suretle pekiştirmektedirler. Bu durum zincirleme etki

oluşturarak; eğitim ve gelişim devamlılığını sağlayıp öğrenme amaçlarını daha hızlı ve etkin bir yöntemle ulaşmayı sağlayarak öğrenen organizasyon kültürüne katkı sağlamaktadır (Beck, 1990).

Bir kurumun öğrenen organizasyon olabilmesi için beş disiplini başarı ile uygulanması gerekmektedir. Buradaki disiplin kavramı, zorla ve hoyratça yaptırılan ve yapılmadığı takdirde ceza ya da yaptırım uygulanan bir araç değildir. Tam tersine, kurum ve bireylerce hedeflenen yetenek, kabiliyet ve becerileri elde etmek için, izlenilecek gelişim yolu olarak ifade edilmektedir Peter Senge'nin işletmelerde öğrenen organizasyon kültürü oluşturmak amacıyla ortaya koyduğu beş disiplin; kişisel ustalık/yetenlik, zihni modeller, ortak vizyon paylaşımı, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi olarak sıralanmaktadır (Senge, 1993).

Kişisel Ustalık/Yetenlik: Kişisel ustalık; çalışanların kendileri için önemli olan hedeflere ulaşmak için tutarlı bir yeteneğe sahip olmaları olarak ifade edilmektedir (Senge, 1996). Daha detayda kişisel ustalık, bireysel farkındalığın yani kişinin kendini tanıma seviyesinin üst düzeyde olduğu, olayları objektif olarak değerlendirip yorumlayabilme, bireysel sabrı geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Öneren, 2008). Kişisel ustalıkta bireysel farkındalık bağlamında duygusal zeka yetkinlikleri çok iyi seviyededir. Bu seviyede bireyler sadece kendi duygularını fark edip, anlayıp yorumlamada mahir olmakla kalmayıp aynı zamanda başkalarının duygularını fark etme ve anlamada da iyidirler. Öğrenen organizasyon bağlamında işletmeler, sahip oldukları en önemli insan sermayesi olan çalışanlarının kişisel farkındalık, ustalık ve yetkinliklerini yükseltmek için çaba sarf etmelidirler (Tan, 2014).

Zihni Modeller: Zihni modeller; bir kişinin aklına yerleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgelerden oluşmaktadır. Bu kavramlar kişinin dünyaya bakış açısını ve davranışlarını etkilerler. Dolayısıyla her kişinin sahip olduğu zihni model, hayatında alacağı kararları aktif şekilde etkilemektedir (Çoban, 2006).

Bir işletmede zihni modelleri yönetme becerisinin geliştirilmesi, gerek bireysel olarak gerekse de genel manada oldukça önemlidir. Bu becerilerin ilki; kişinin kendi zihni modellerini ne şekilde şekillendirdiğinin ve bu zihni modellerin bireyin davranışlarını nasıl etkilediğinin farkında olmasını sağlayan düşünme becerilerini içermektedir. İkincisi ise; bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerinde karşılaşılabileceği sorun ve problemlere karşı geliştireceklerini kapsamaktadır (Senge, 1996). Bu iki beceri türü bir kurumda etkin bir biçimde uygulandığında, her çalışan kendi düşüncelerini ve doğrularını özgürce ifade edebildiği gibi, diğer çalışanların da değerlendirmesine sunabilmektedir. Bu sayede işletmede öğrenme organizasyon kültürünün en önemli özelliklerinden biri olan açık iletişim ortamı sağlanmakta olup bu durum, öğrenme sürecini pozitif yönde etkilemektedir (Tan, 2014).

Ortak Vizyon Paylaşımı: Vizyon; bir işletmenin sezgi ve zihinle gelecekte kendisini görmek istediği yerdir. Öğrenen organizasyon kültüründe paylaşılan vizyon; çalışanların doğru yönde hareket etmesini ve birbirleriyle bağlantılı ve uyum içinde çalışmasını temin eder. Diğer taraftan belirlenen vizyon, kurumun nereye ulaşacağını tanımladığında, kurumsal yenilenme sürecinde değişimin yönünü belirler (Senge, 1996).

Öğrenen organizasyon yapısında tanımlanan vizyonun paylaşılan bir vizyon olması; yani herkes tarafından kabul edilip içselleşmesi için, kurum içindeki liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderler organizasyonun vizyonunu ekiplerine anlatmadan önce öncelikle kendileri benimsemelidirler. Bu noktada vizyonun kurum içinde yaygınlaştıracak kritik hedef kitle liderler olduğundan, liderlerin değerleriyle kurum vizyonun örtüşmesi oldukça önemlidir. Bu seviyede ortaya çıkabilecek bir uyumsuzluk, vizyonun çalışanlara sağlıklı bir şekilde paylaşılmasına engel olacaktır. Kurum vizyonunu kendi iş planlarıyla konuşuran iş liderleri, vizyoner liderlik vasıflarıyla, vizyonun ekiplerine nüfus etmesini kolaylaştıracaktır. Bu yönetim tarzının şirket geneline

yaygınlaşmasıyla birlikte ise vizyon kavramı, çalışanlar tarafından kabul edilip içselleştirilen “paylaşılan vizyon” seviyesine evrilir (Akgemci, 2004).

Takım Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenme; bireysel öğrenmenin birlikte öğrenmeye evrilmesiyle gerçekleşmektedir. Bireysel öğrenmede kişisel gelişim sağlanabilirken, kolektif gelişim yani şirket genelinde bir gelişim sağlanamayabilir. Bireysel öğrenme yerine takım halinde öğrenmenin hakim olduğu kurumlarda, birlikte öğrenme refleksi oldukça gelişmiş olup, uçtan uca birbirleriyle ilişkili bütüncül bir yaklaşım esas alınır. Takım halinde öğrenmede öncelikle kurum vizyonu, değer ve hedefleri öğrenmenin ana çatısını oluşturmaktadır. Bu öğrenme şeklinde, bir öğrenme iklimi oluşmakta ve kazanılan iç görüler eyleme dönüşebilmektedir (Senge, 1996).

Takım halinde öğrenmenin temel şartı diyalogdur. Diyalog; takımları oluşturan çalışanların “birlikte düşünebilme” yetkinliğine sahip olması ve öğrenme süreciyle ilgili tüm engellerin tespit edilmesini sağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır. Diyalogun faydalarından bazıları; çalışanların fikir ve düşünce üretmesi, birbirlerine karşı empati kurarak anlayışla davranması ve kolektif düşünce bağlamında en iyi sonuca ulaşmasıdır. Takım halinde öğrenmenin performansı, çalışanlar arasında gerçekleşen diyalog unsuruna bağlıdır. Bireysel öğrenmenin takım halinde öğrenmeye dönüşmesi gibi, takım halinde öğrenme de zamanla örgüt öğrenmesine yani öğrenen organizasyon seviyesine yükselir. Tam da bu seviye öğrenmenin otomatikleştiği ve olgunlaştığı nirvana düzeyidir (Günsel, 2004)

Sistem Düşüncesi: Sistem, alt parçalardan oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Her parçanın kendine has bir işleyişi olmakla birlikte diğer parçalara bağımlılığı söz konusudur. Bu noktada sistem düşüncesi, sistemin alt bileşenleri olan sistem parçalarının birbirleri ile olan etkileşimlerini birlikte incelemektedir. Bu düşüncenin temelinde zihniyet değişikliği yatmakta olup, karşılıklı ilişkileri anlayabilme ve kavramaya dayanmaktadır. Dolayısıyla sebep-sonuç ilişkilerinden ziyade, değişim süreçleri merkezdedir (Şahin, 1996).

Öğrenen organizasyon kapsamında sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temelini oluşturmakta olup aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren bir araç görevi görmektedir (Senge, 1996). Diğer disiplinler arasında, kurumdaki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar, değerler ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirilebilir. Bu sistem içerisinde değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle birlikte davranış kalıplarını oluşturan kültür oluşur. Buradan hareketle öğrenen organizasyon kültüründe sistem düşüncesiyle birlikte; sürekli öğrenme, bilgi paylaşımı, etkin iletişim, insan merkezli uygulamalar bulunmaktadır (Pınar, 1999).

1.4. Öğrenen Organizasyon ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Öğrenen organizasyon algısının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğiyle ilgili literatürde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kapsamda; öğrenen organizasyon algısının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğiyle ilgili bazı araştırmalarda iki değişken arasında bir farklılık tespit edilmemiştir (Subaş, 2010; Aksu, 2013; Arslan, 2014; Seçkin, 2015). Medeni durum ve öğrenen organizasyon algısı arasındaki ilişkiyle ilgili ise; Aksu (2013) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalar sonucunda, öğrenen organizasyon algısının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı hipotezini doğrulamışlardır.

Öğrenen organizasyon algısının çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığıyla ilgili Arslan (2014) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda, iki değişken arasında anlamlı bir farklılık bulmamışlardır. Diğer taraftan Arslan (2014) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyon algısının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aksu (2013) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda

öğrenen organizasyon algısının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte Tacar (2013) ve Arslan (2014) yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyon algısının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna varırlarken, Bal (2011) ve Aksu (2013) yaptıkları araştırmalarda öğrenen organizasyon algısının kıdem durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde araştırmaya ait hipotezler aşağıdaki biçimde tanımlanmaktadır.

H1: Öğrenen organizasyon boyutları çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Öğrenen organizasyon boyutları çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Öğrenen organizasyon boyutları çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Öğrenen organizasyon boyutları çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Öğrenen organizasyon boyutları çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketin tasarımında demografik veriler kapsamında; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve kıdem değişkenleri yer almıştır. Anketle ilgili demografik detaylar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik özellikler

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	621	59%
Kadın	434	41%
Medeni Durum		
Bekar	563	53%
Evli	492	47%
Yaş		
0-3 yıl	418	40%
4-7 yıl	384	36%
8 yıl ve üzeri	253	24%
Eğitim Durumu		
Lise	462	44%
Lisans	531	50%
Yüksek Lisans	62	6%
Çalışma Süresi (Kıdem)		
22-28 yaş	545	52%
29-35 yaş	421	40%

Araştırma anketi çevrimiçi ortamda 1126 kişiye açılmış olup, 1092 kişi katılım gerçekleştirerek %97 oranda katılım oranına ulaşılmıştır. Anket analizi aşamasında 1092 kayıt, yapılan kontroller sonucunda 1055'e düşmüş olup bu örneklem üzerinden değerlendirilmeler yapılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde, SPSS istatistik paket programından faydalanılmıştır. SPSS analizi kapsamında öncelikle ankete katılım sağlayanların demografik bilgilerinin tanımsal istatistikleri elde edilmiş olup, daha sonra hipotezlerin analizi amacıyla parametrik testler uygulanmıştır.

2.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmıştır. Anket tasarımında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde deneklerin demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise; öğrenen organizasyon kültür faktörleriyle ilgili ifadeler yer almaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerinden oluşmaktadır. İkinci bölümü oluşturan öğrenen organizasyon ifadeleri; bu konuyla ilgili yapılan kavramsal tanımlama çerçevesinde, Çoban (2006) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket 42 soru ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Buna göre ilk beş soru kişisel ustalık boyutunu, 6-12 arasındaki sorular zihni modeller boyutunu, 13-23 arasındaki sorular paylaşılan vizyon boyutunu, 24-32 arasındaki sorular sistem düşüncesi boyutunu, 33-42 arasındaki sorular ise; takım halinde öğrenme boyutunu oluşturmaktadır.

3. Bulgular

3.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik, Normallik ve Korelasyon Sonuçları

Araştırmada öğrenen organizasyon ölçeklerine, öncelikli olarak SPSS'te güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ölçütü değerlendirmesinde, içsel tutarlılığın test edilmesinde en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha yönteminden yararlanılmıştır. Cronbach alpha değeri; 0 ile 1 arasında bir değer almakta olup, bu değer bire yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artmaktadır. Tablo 2'de ölçeklere ait Cronbach Alpha değerleri özetlenmektedir.

Tablo 2: Ölçek ve boyutların güvenilirlik değerleri

Ölçek/Boyutlar	Cronbach's Alpha
Öğrenen Organizasyon	0,958
Kişisel Ustalık	0,971
Zihni Modeller	0,823
Paylaşılan Vizyon	0,912
Sistem Düşüncesi	0,885
Takım Halinde Öğrenme	0,949

Tablo 2'deki sonuçlara bakılarak, öğrenen organizasyon boyutlarının ölçek güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğu ortaya çıkmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011).

Ölçeğe ait verileri parametrik testlerle analiz etmek için, verilerin normal dağılması gerekmektedir. Bu bağlamda, ölçek verilerinin normallik koşulunu sağlayıp sağlamadığına SPSS'teki basıklık ve çarpıklık

değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Öğrenen organizasyon kapsamında var olan beş boyuta normallik değerleri incelendiğinde; Tablo 3'e ulaşılmaktadır.

Tablo 3: Ölçeklere ait normallik sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Öğrenen Organizasyon	-0,902	0,48
Kişisel Ustalık	-0,811	0,289
Zihni Modeller	-0,863	0,558
Paylaşılan Vizyon	-0,698	-0,055
Sistem Düşüncesi	-0,977	0,765
Takım Halinde Öğrenme	-0,809	0,274

Tablo 3'te listelenen değerler literatürdeki kabul edilen eşik değerler olan -1,96 ile +1,96 arasında kaldığından, öğrenen organizasyon ölçek ifadelerinin normal dağıldığı sonucuna varılabilir (Başol, 2005).

Veri kümesinin normal dağıldığının belirlenmesiyle, korelasyon analizi için Pearson Korelasyon katsayısı kullanılabilir. Korelasyon kuralı olarak; ana bir yapının alt boyutları olan yapıları arasında mümkün olduğunca yüksek korelasyona sahip olması, ancak 0,85'den büyük olmaması beklenmektedir (Çokluk vd., 2012). Diğer taraftan Field'e (2009) göre $\pm 0,10$ korelasyon katsayısı düşük; $\pm 0,30$ orta düzey; $\pm 0,50$ ise büyük bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Bu bilgiler ışığında durum özetlendiğinde: $r < 0,2$ ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok; r ; $0,2-0,4$ arasında ise zayıf korelasyon; r ; $0,4-0,6$ arasında ise orta şiddette korelasyon; r ; $0,6-0,8$ arasında ise yüksek korelasyon ve son olarak r ; $0,8 >$ ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır. Bu kurallar çerçevesinde öğrenen organizasyon boyutları arasındaki Tablo 4'teki korelasyon değerlerine ifade bazlı bakıldığında, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 4: Ölçeklere ait korelasyon sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5
Kişisel Ustalık	1				
Zihni Modeller	2	0,67**			
Paylaşılan Vizyon	3	0,71**	0,59**		
Sistem Düşüncesi	4	0,72**	0,74**	0,52**	
Takım Halinde Öğrenme	5	0,62**	0,77**	0,61**	0,64**

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

3.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Öğrenen organizasyon ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için SPSS'te açımlayıcı faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Faktör analizi testinin gerçekleşmesi için, bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullardan biri; faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişkinin olmasıdır. Bu durum, SPSS'te Barlett testiyle analiz edilir. Değişkenler arasında biri ilişki olabilmesi için Barlett değerinin $p < 0,05$ olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002). Öğrenen organizasyon ölçeğine ait Barlett değeri ($p = 0,000 < 0,05$) olarak

gerçekleştiğinden, faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Faktör analizi için gerekli olan diğer koşul ise; ölçülen değişkenler için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bu koşulun sağlanabilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60'dan büyük olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002). Modelin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) SPSS çıktısına bakıldığında, (KMO=0,953>0,60) olarak gerçekleştiğinden, çalışmanın örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu ifade edilebilir. Faktör analizi için gerekli olan diğer bir koşul; ölçeği oluşturan faktörlerin toplan açıklanan varyans değerinin 0,5'ten büyük olmasıdır. Modelin açıklanan varyans değeri çıktısı 0,67 olduğundan, bu koşulun da faktör analizi kapsamında sağlandığı doğrulanmıştır.

Faktör analizine yönelik yapılan sağlık kontrolleri sonucunda; nihai faktör analizi tablosuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda yakınsak ve ıraksak geçerlilik (convergent / discriminant validity) testlerini sağlama çerçevesinde, yani gerek düşük faktör yükleri gerekse de çapraz yükleme (aynı anda birden fazla faktöre yüklenme problemi) problemlerinden kaçınmak için, ölçekte bazı değişikliklere gidilmiştir. Buna göre; kişisel ustalık boyutundan 3, zihni modeller boyutundan 1, ortak vizyon paylaşımı boyutundan 1 ve sistem düşüncesi boyutundan 2 ifade modelden çıkartılmıştır. Takım halinde öğrenme boyutuna ait ifadelerde, düşük ya da çapraz yüklenme bağlamında bir problemle karşılaşmadığından, bu boyutla ilgili ölçek tasarlandığı gibi kullanılmıştır. SPSS'te geçerlilik sorunu taşıyan ifadelere ilişkin değişiklikler yapılırken ardıl bir yaklaşım kullanılmış olup, her bir değişiklik sonucu faktör analizi tekrar çalıştırılmıştır. Bu durum kavramsal tasarımdaki modeli mümkün olduğunca koruma refleksinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 5'teki faktör analizi sonucu tablosundan da görüleceği üzere, gerçekleştirilen dokuz iterasyon sonucunda literatürle uyumlu biçimde beklendiği gibi; kişisel ustalık/yetenlik, zihni modeller, ortak vizyon paylaşımı, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi boyutları için birer faktör oluşmuştur. Bundan dolayı öğrenen organizasyon ölçeği beş faktörden oluşmaktadır.

Tablo 5: Öğrenen organizasyon ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

İfade	Faktör				
	Kişisel Ustalık	Zihni Modeller	Paylaşılan Vizyon	Takım Halinde Öğrenme	Sistem Düşüncesi
k1	0,787				
k2	0,899				
k3	0,894				
k5	0,634				
z1		0,873			
z2		0,724			
z6		0,707			
z7		0,675			
p1			0,787		
p2			0,712		
p10			0,767		
t1				0,881	

t2	0,589
t3	0,568
t10	0,757
s1	0,771
s7	0,501
s9	0,481

3.3. Çalışanların Öğrenen Organizasyon Kültürü Algılarını Etkileyen Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen organizasyon kültürüyle ilgili algıları ve puanlamaları incelendiğinde Tablo 6'ya ulaşılmaktadır. Öğrenen organizasyon boyutlarıyla ilgili elde edilen verilerin değerlendirilmesinde tanımsal istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 6: Öğrenen organizasyon boyutlarına ilişkin ortalamalar

Öğrenen Organizasyon Boyutları	Örneklem	Ortalama	Std. Sapma
Kişisel Ustalık	1055	3,283	1,262
Zihni Modeller	1055	4,264	1,284
Paylaşılan Vizyon	1055	3,846	1,186
Sistem Düşüncesi	1055	4,069	0,923
Takım Halinde Öğrenme	1055	3,337	0,905

Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında sayı aralıkları bazında aşağıdaki yorumlar yapılmaktadır (Özdamar, 2003). Aritmetik ortalama:

$1,00 \leq X < 1,79$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden hiç etkilenmediği; (hiç etkilemez),
 $1,80 \leq X < 2,59$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden düşük düzeyde etkilendiği (düşük),
 $2,60 \leq X < 3,39$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden orta düzeyde etkilendiği (orta),
 $3,40 \leq X < 4,19$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden yüksek düzeyde etkilendiği (yüksek),
 $4,20 \leq X < 5,00$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden çok yüksek düzeyde etkilendiği (çok yüksek) şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 6'dan görüleceği üzere, telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenen organizasyon kültürü algılarında puan ortalaması en yüksek boyut; zihni modeller faktörüdür (ortalama: 4,264). Bu faktörü sırasıyla sistem düşüncesi (ortalama: 4,069), paylaşılan vizyon (ortalama: 3,846), takım halinde öğrenme (ortalama: 3,337) ve kişisel ustalık (ortalama: 3,283) faktörleri izlemektedir. Öğrenen organizasyon boyutlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesiyle oluşan ortalama değerlere göre; zihinsel model boyutu "çok yüksek", sistem düşüncesi ve paylaşılan vizyon boyutları "yüksek", takım halinde öğrenme ve kişisel ustalık boyutları ise "orta" etki derecesinde yorumlanabilir (Özdamar, 2003).

3.4. Öğrenen Organizasyon Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Araştırmanın ikincil amacı; öğrenen organizasyon boyutlarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin tespitidir. Bu sorunun analiziyle ilgili olarak, iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi kullanılırken, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında ise; tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmaktadır. Diğer taraftan araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmış olup elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.4.1. Cinsiyete Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen organizasyon boyutlarını etkileyen faktörlerin cinsiyete göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 7’de özetlenmiştir. Cinsiyet kategorik değişkeni; kadın ve erkek olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testinin uygulanmasının diğer bir nedeni; cinsiyete ait erkek ve kadın boyutlarının bağımsız örneklemelerden oluşmasıdır.

T testinde örneklemelerin varyansların eşit olup olmama durumuna göre iki anlamlılık değeri ortaya çıkmaktadır. Bu değerler Levene’s testiyle SPSS’te hesaplanmaktadır. Öğrenen organizasyon faktörleri için Levene’s testi anlamlılık değerleri, %95 güvenilirlik aralığında 0,05 ten büyük olduğundan, t testinde anlamlılık değerine bakılırken “varyansların eşit varsayıldığı” testin sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 7: Öğrenen organizasyon boyutlarının cinsiyete göre t testi sonuçları

Faktör / Demografik Özellik	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Kişisel Uсталık	Erkek	621	3,236	0,553	0,374
	Kadın	434	3,594	0,526	
Zihni Modeller	Erkek	621	4,312	0,613	0,414
	Kadın	434	4,191	0,543	
Paylaşılan Vizyon	Erkek	621	3,896	0,553	0,374
	Kadın	434	3,875	0,526	
Sistem Düşüncesi	Erkek	621	3,983	0,613	0,414
	Kadın	434	4,057	0,543	
Takım Halinde Öğrenme	Erkek	621	3,203	0,613	0,414
	Kadın	434	3,457	0,543	

Çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre, Tablo 7’den görüleceği üzere, öğrenen organizasyon boyutları için $p > 0,05$ olduğu için; çalışanların kadın veya erkek olmaları ile öğrenen organizasyon boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda H1 hipotezi ret edilir.

3.4.2. Medeni Duruma Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen organizasyon boyutlarını etkileyen faktörlerin medeni duruma göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 8’de özetlenmiştir. Medeni durum kategorik değişkeni; evli ve bekar olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 8: Öğrenen organizasyon boyutlarının medeni duruma göre t testi sonuçları

Faktör / Demografik Özellik	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri	
Kişisel Uсталık	Bekar	563	3,282	0,219	-0,874	0,196
	Evli	492	3,299	0,192		
Zihni Modeller	Bekar	563	4,302	0,279	-0,914	0,172
	Evli	492	4,232	0,209		
Paylaşılan Vizyon	Bekar	563	3,855	0,219	-0,874	0,097
	Evli	492	3,842	0,192		
Sistem Düşüncesi	Bekar	563	4,069	0,279	-0,914	0,172
	Evli	492	4,057	0,209		
Takım Halinde Öğrenme	Bekar	563	3,271	0,279	-0,914	0,122
	Evli	492	3,412	0,209		

Tablo 8'den görüleceği üzere; çalışanların medeni durumlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, öğrenen organizasyon boyutları için $p > 0,05$ olduğu için, çalışanların evli veya bekar olmaları ile öğrenen organizasyon boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani H2 hipotezi ret edilir.

3.4.3. Yaşa Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen organizasyon boyutlarını etkileyen faktörlerin yaşa göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 9'da özetlenmiştir. Yaş değişkeni; 18-26, 27-30 ve 31 yaş ve üstü olmak üzere üç kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ikiden fazla demografik boyuta sahip problemleri çözmeye yetersiz kalmaktadır.

Tablo 9: Öğrenen organizasyon boyutlarının yaşa göre anova testi sonuçları

Faktör/Demografik Özellik	N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri	
Kişisel Uсталık	22-28 yaş	418	3,042	0,434	2,506	0,024
	29-35 yaş	384	3,381	0,343		
	36 yaş ve üzeri	253	3,555	0,349		
Zihni Modeller	22-28 yaş	418	3,987	0,448	1,067	0,032
	29-35 yaş	384	4,294	0,377		
	36 yaş ve üzeri	253	4,693	0,411		
Paylaşılan Vizyon	22-28 yaş	418	4,105	0,434	2,506	0,015
	29-35 yaş	384	3,603	0,343		
	36 yaş ve üzeri	253	3,819	0,349		
Sistem Düşüncesi	22-28 yaş	418	3,759	0,448	1,067	0,049
	29-35 yaş	384	3,987	0,377		

	36 yaş ve üzeri	253	4,694	0,411		
Takım Halinde Öğrenme	22-28 yaş	418	3,059	0,448	1,067	0,039
	29-35 yaş	384	3,648	0,377		
	36 yaş ve üzeri	253	3,641	0,411		

Tablo 9'dan görüleceği üzere; çalışanların yaşlarına göre yapılan Anova testi sonuçlarına göre, öğrenen organizasyon boyutları için $p < 0,05$ olduğu için, öğrenen organizasyon boyutları çalışanların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durumda H3 hipotezi kabul edilir.

3.4.4. Eğitim Düzeylerine Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen organizasyon boyutlarını etkileyen faktörlerin eğitim düzeylerine göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 10'da özetlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni; lise, lisans ve yükseköğretim olmak üzere üç kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo 10: Öğrenen organizasyon boyutlarının eğitim düzeylerine göre anova testi sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
Kişisel Uсталık	Lise	462	3,139	0,966	4,378	0,023
	Lisans	531	3,381	0,875		
	Yüksek Lisans	62	3,545	0,881		
Zihni Modeller	Lise	462	4,132	0,98	2,939	0,041
	Lisans	531	4,342	0,909		
	Yüksek Lisans	62	4,786	0,943		
Paylaşılan Vizyon	Lise	462	4,203	0,966	4,378	0,039
	Lisans	531	3,548	0,875		
	Yüksek Lisans	62	3,731	0,881		
Sistem Düşüncesi	Lise	462	3,985	0,98	2,939	0,014
	Lisans	531	4,107	0,909		
	Yüksek Lisans	62	4,462	0,943		
Takım Halinde Öğrenme	Lise	462	3,509	0,98	2,939	0,007
	Lisans	531	3,148	0,909		
	Yüksek Lisans	62	3,742	0,943		

Tablo 10'dan da görüleceği üzere; çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan Anova testi sonuçlarına göre, öğrenen organizasyon boyutları için $p < 0,05$ olduğu için, öğrenen organizasyon boyutlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği yorumu yapılabilir. Yani H4 hipotezi kabul edilir.

3.4.5. Kıdeme Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenen organizasyon boyutlarını etkileyen faktörlerin kıdeme göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 11'de özetlenmiştir. Çalışanların kıdem değişkeni; 0-3 yıl, 4-7 yıl, 8 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo 11: Öğrenen organizasyon boyutlarının kıdeme göre anova testi sonuçları

Faktör/Demografik Özellik	N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri	
Kişisel Uсталık	0-3 yıl	545	3,189	0,347	6,499	0,043
	4-7 yıl	421	3,281	0,256		
	8 yıl ve üzeri	89	3,945	0,262		
Zihni Modeller	0-3 yıl	545	4,129	0,361	5,06	0,037
	4-7 yıl	421	4,372	0,293		
	8 yıl ve üzeri	89	4,521	0,324		
Paylaşılan Vizyon	0-3 yıl	545	4,158	0,347	6,499	0,029
	4-7 yıl	421	3,414	0,256		
	8 yıl ve üzeri	89	3,939	0,262		
Sistem Düşüncesi	0-3 yıl	545	3,921	0,361	5,06	0,018
	4-7 yıl	421	4,104	0,29		
	8 yıl ve üzeri	89	4,662	0,324		
Takım Halinde Öğrenme	0-3 yıl	545	3,149	0,361	5,06	0,023
	4-7 yıl	421	3,497	0,29		
	8 yıl ve üzeri	89	3,742	0,324		

Çalışanların kıdemlerine göre yapılan anova testi sonuçlarına göre; Tablo 11'den görüleceği üzere, öğrenen organizasyon boyutları için $p < 0,05$ olduğu için çalışanların kıdem durumlarıyla öğrenen organizasyon boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşılabilir. Bu durumda H5 hipotezi kabul edilir.

Sonuç

Öğrenen organizasyon ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar; kişisel ustalık/yetenlik, zihni modeller, ortak vizyon paylaşımı, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi olmak üzere beş disiplin ekseninde gerçekleştirilmiştir (Senge, 1993). Bu çalışmanın birincil amacı; telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenen organizasyon kültürü algılarını en çok hangi faktörlerden etkilendiğini belirlemektir. İkincil amaç olarak

ise; öğrenen organizasyon boyutlarının çalışanların demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğinin tespitidir.

Bu araştırma sonucunda, telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenen organizasyon boyutları üzerindeki algıları incelendiğinde, en yüksek puanlamanın zihni modeller (ortalama 4,264) boyutunda yapıldığı görülmektedir. Zihni modeller kapsamındaki ifadelerle bakıldığında ise en yüksek puanlama “Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.” ifadesinde yapılmıştır. Buna karşın en düşük puanlama; “Kurumumda yenilikler üretilebilmektedir.” ifadesinde yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre en yüksek ikinci puanlamanın yapıldığı boyut; sistem düşüncesi boyutudur. Bu boyutta en yüksek ve en düşük puanlamanın yapıldığı ifadeler sırasıyla: “Çalışma arkadaşlarım kendi gerçeklerine şekil veren, aktif katılımcılardır” ve “Kurumumda bugüne tepki göstermek yerine yarın inşa edilmektedir”. Benzer inceleme üçüncü en yüksek puanı alan paylaşılan vizyon boyutunda yapıldığında, en yüksek ve en düşük puanlamaların yapıldığı ifadeler sırasıyla: “Çalışma arkadaşlarım kurumumun amaçlarına inanmaktadır” ve “Kurumumda ileriye dönük plânlarda hazırlanırken görüşlerimiz dikkate alınır.” ifadeleridir. Dördüncü en yüksek puanı alan takım halinde öğrenme boyutunda en yüksek puan “Oluşturulabilecek bir takımda görev almak isterim.” ifadesine verilirken en düşük puan “Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.” ifadesinde gerçekleşmiştir. Verilen cevaplara göre en düşük ortalama puana sahip olan kişisel ustalık boyutunda ise, en yüksek ve en düşük puanlamaların yapıldığı ifadeler sırasıyla; “Kurumumda kendini geliştirmek isteyen bireylere değer verilir.” ve “Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir.” ifadeleridir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar üzerinden öğrenen organizasyon boyutları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, beş boyut üzerinden en yüksek ve en düşük puanlamanın yapıldığı ilk üç ifadeye incelemek faydalı olacaktır. Buna göre en yüksek puanlamanın yapıldığı ilk üç ifade (yüksekten düşüğe): “Kurumumda bana değer verildiğini hissedirim.”, “Kurumumun gelecekte başarılı olacağı düşüncesindeyim.” ve “Kurumumun amaçlarını gerçekleştirmek için uzun yıllar görev yapmak isterim” ifadeleridir. Bununla birlikte, en düşük puanlamanın yapıldığı ilk üç ifade (düşükten yükseğe) ise: “Kurumumda kendimi geliştirebilmem için seminer, panel vb. toplantılar düzenlenmektedir”, “Kurumumdaki uygulamalar, görüşlerimiz alındıktan sonra gerçekleştirilir” ve “Kurumumdaki faaliyetler takım çalışması ile gerçekleştirilmektedir.” ifadeleridir.

Bu sonuçlardan hareketle; anketin yapıldığı ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmayla ilgili çeşitli yorumlamalar yapılabilir. Öncelikle çalışanların kurumlarına karşı bağlılığı, güven duygusu işletmenin geleceğiyle ilgili inançları ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanların kurumlarına güven ve inancının dışında, kendi aralarında da güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Diğer taraftan öğrenen organizasyon kültürünün en önemli boyutlarından biri olan ve birlikte öğrenmeyi temelinde barındıran takım halinde öğrenme boyutuyla ilgili ifadelerle verilen cevaplardan, çalışanların bir takım içinde bulunmaktan mutlu olduğu ve zevk aldığı anlaşılmaktadır.

Tüm bu pozitif yorumlara karşın öne çıkan gelişim alanlarının başında; çalışanlara sunulan eğitim ve gelişim imkanlarının yetersizliği gelmektedir. Bu konuda çalışanlar teknik, fonksiyonel ve yönetsel bağlamda yetkinliklerini geliştirebilecek fırsatların yeterince olmadığından şikayet etmektedirler. Bu durumun çözümü noktasında, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere işletme karar vericileri çalışanların yetkinliklerini geliştirebilecekleri, işletmenin vizyon, strateji ve değerleriyle uyumlu eğitim gelişim faaliyetleri planlamalıdır. Bu faaliyetler, sürekli gelişim prensibi çerçevesinde anlık ya da öğrenme ihtiyacının hasıl olduğu muhtelif zamanlarda değil, tam tersine hayat boyu ve her yerde mantığında tasarlanmalıdır.

Ortaya çıkan bulgular üzerinde, en önemli gelişim alanlarından birinin olduğu diğer boyut; paylaşılan vizyon boyutudur. Bu boyut, işletmede hayata geçirilen faaliyetlerin tüm çalışanlarca kabul edilip içselleştirilerek belli bir hedef doğrultusunda yapıldığını garanti altına almaktadır. Paylaşılan vizyon boyutu, çalışanların görev tanımları kapsamında ya da haricinde işletmede yaptıkları işlerle, şirketin değer ve stratejileri arasında bir köprü kurması ve anlam bütünlüğü oluşturmaktadır. Bu anlam bütünlüğü ne kadar sağlıklı kurularsa, problemler o kadar hızlı ve etkili çözülür. Aynı zamanda sağlanan başarılar sürdürülebilirlik arz eder.

Kurumun amaçlarının yeterince net olmaması, kurum hedefleri belirlenirken çalışanlara sorulmaması ve görüş alınmaması, çalışma azmi ve isteği tesis edecek güçlü bir hedefin olmaması, kurum hedefleriyle kişisel hedeflerin uyum göstermemesi gibi alanların, araştırma sonuçlarına göre düşük puanlandığı görülmektedir. İşletme karar vericileri, burada belirlenen her türlü gelişim alanını titizlikle ele almalıdırlar. Öncelikle, kurumun vizyon, misyon, değer ve stratejileri çok güçlü ve katılımcı bir dil, üslupla çalışanlara duyurulmalı ve görüşleri alınmalıdır. Çalışan geri bildirimleriyle finalize edilen işletme değer ve stratejilerinden sonra, çalışanların bu değerleri kabul ve desteklediği kanaati oluştuysa, işletme hedefleriyle çalışanların hedeflerini hizalama aşamasına geçilebilir. Bu aşamada, her bir çalışan hedefinin işletmenin hangi değer ve stratejisiyle ilintili olduğu SMART bir şekilde belirtilmelidir. Hedeflerin alt ekipleri indirgenmesiyle ilgili, vizyoner, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarını uygulamak son derece önemlidir. Bu konuda işletme yöneticilerinde bir eksiklik varsa; yetkinliklerle ilişkili yapılandırılmış karma eğitim (sınıf eğitimi, e-eğitim, webinar, makale ve okuma materyalleri, TedTalks, ödev, vaka vs.) yaklaşımıyla yöneticilere eğitimler verilmelidir. Eğitimler sonucunda vizyoner liderlik vasıflarını güçlendiren liderler, kendi ekiplerinin gelişimlerine ilham olacaklardır. Vizyoner liderler, öncelikle tüm ekibi etrafında toplayıp kenetleyecek bir hedef bularak, herkesin o hedefe ulaşmasında katılımcı liderlik yetkinliklerini kullanırlar. Bu sayede çalışanlar fikir ve görüşlerini rahatlıkla ifade edebilir, yanlış bir şey yapmaktan kaçınmaz ve karar alma mekanizmalarına dahil olarak başarının bizatihi parçası olur.

Öğrenen organizasyon boyutlarının çalışanların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü anova testlerinden yararlanılmıştır. Demografik özelliğin iki boyutlu olduğu araştırma sorularında, bağımsız örneklem t testi kullanılırken; iki boyuttan fazla demografisi olan kategorik verilerde tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Buradan hareketle, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri analizinde t testi; yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerinde anova testi kullanılmıştır.

Öğrenen organizasyon boyutları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyete göre öğrenen organizasyon boyutlarının farklılaşması sorusuna ilişkin literatür incelendiğinde, Subaş (2010) ve Aksu (2013) yaptıkları çalışmada iki değişken arasında bir farklılık olmadığını bulmuşlardır. Çalışmada medeni durum ile öğrenen organizasyon boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Keskin (2007), Tacar (2013) ve Seçkin (2015) yaptıkları çalışmalarda, bu araştırmanın sonuçlarıyla da benzerlik gösteren, öğrenen organizasyon algısının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada Anova testi sonucunda eğitim düzeyi, yaş, kıdem değişkenleriyle öğrenen organizasyon boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Aksu (2013) ve Tacar (2013) yaptıkları çalışmalarda bu araştırmanın sonucuyla benzerlik gösteren öğrenen organizasyon algısının eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan Bal (2011) ve Aksu (2013) yaptıkları çalışmalarda bu

araştırma sonucuyla tutarlı olarak öğrenen organizasyon algısının kıdem durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanların demografik özellikleriyle öğrenen organizasyon algısı arasındaki ilişkiden hareketle, öğrenen organizasyon kültür seviyesini işletmede arttırmak için, çeşitli aksiyonlar alınabilir. Araştırma bulgularına göre; öğrenen organizasyon algısı cinsiyet ve medeni duruma göre değişmediğinden, öğrenen organizasyon algısını iyileştirmeye yönelik atılacak adımların bu iki demografik tür bağlamında farklılaşmasına gerek bulunmamaktadır. Bununla birlikte, öğrenen organizasyon algısı ile eğitim düzeyi, yaş ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğundan, alınacak aksiyonları bu üç demografik değişken ekseninde farklılaştırmak faydalı olacaktır. Örneğin, takım halinde öğrenme boyutu sonuçları eğitim düzeyine göre incelendiğinde lisans mezunlarının en düşük öğrenen organizasyon algısına sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların diğer eğitim düzeylerindeki öğrenen organizasyon algısı çok daha yüksektir. Bu sonuçtan hareketle, takım halinde öğrenme boyutu sonucunu iyileştirmeye yönelik atılacak adımlarda öncelik lisans mezunlarına verilmelidir. Bu durum, etkin kaynak ve bütçe kullanımı noktasında kısıtlı kaynağın doğru adrese kanalize olması bakımından da oldukça önemlidir. Diğer taraftan lise mezunlarının işletmenin neredeyse yarısını (%44) oluşturduğu dikkate alındığında, bu hedef kitleye özgü alınacak terzi usulü, butik bir gelişim aksiyonunun, öğrenen organizasyon kültürünü toplamda maksimize etmek açısından, ne kadar isabetli olacağı anlaşılmaktadır.

Geleceğe yönelik çalışmalara yön vermek amacıyla araştırma içeriğinin geliştirilmesi çerçevesinde, araştırma modeline farklı değişkenler eklenerek kapsam genişletilebilir. Bu genişletme; ekonomik, psikolojik, örgütsel ve yönetsel değişkenlere dayanarak gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda araştırmaya bağımlı değişken olarak performans değişkeni eklenebilir. Bu durumda kavramsal modelde öğrenen organizasyon algısı bağımsız değişken, performans ise; bağımlı değişken olarak konumlanabilir. Bu amaca sahip literatürde farklı boyutta çalışmalar bulunmakla birlikte, telekomünikasyon sektörüne özel yeterince çalışmaya rastlanmamaktadır. Ölçeğe ilişkin içerik zenginleştirilmesi önerisine ilaveten, hedef kitlenin genişletilmesi yoluyla örnekleme ilgili geliştirmeler önerilere eklenebilir. Ölçek zenginleştirilmesi; demografik değişkenler çerçevesinde pozisyon, proje, lokasyon değişkenlerinin model tasarımına eklenmesiyle yapılabileceği gibi, telekomünikasyon sektöründeki farklı firmalar veya daha geniş yelpazede farklı sektörlerde de yapılabilir.

Kaynakça/Reference

- Akgemici, T. (2004). Sanayi ötesi toplum ve öğrenen organizasyonlar. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 59-71.
- Aksu, M. (2013). Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Arslan, Ş. (2014). Yönetici ve Örgütlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Söke İlçesi Örneği. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bal, Ö. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Olarak Okullarına İlişkin Algıları. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Başol, Ö. (2005). Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Beck, M. (1990). Learning organizations-how to create them. *International Journal of Manpower*, 11(5), 27-33.
- Braham, B. J. (1998). *Öğrenen bir organizasyon yaratmak*. (A. Tekcan, Çev). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Çoban, G. (2006, Yüksek Lisans Tezi Konya). Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dodgson, M. (1993), Organizational learning: A review of some literatures. *Organizational Studies*, 14(3), 375-394.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, 3rd Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Günsel, A. (2004). Bilgi Ekonomisinde Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümü ve Etkin Bir Bilgi Transferi Süreci. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Hargadon, A. B. (2002). Brokering Knowledge: Linking Learning and Innovation. *Research in Organizational Behavior*, 24, 41-86.
- Inkpen, A. C., Crossan M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.
- Kalder (1998). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kofman, F., Senge P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- Mellander, K. (2008). *Öğrenmenin Gücü*. (S. Y. Kölay, Çev). İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 163-178.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonların kültürel çevresi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 37-78.
- Sayırlı, A. (2001). Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme ve aralarındaki bağ. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25, 229-243.
- Seçkin, D. (2015). Öğrenme Engellerinin Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Senge, P. (1993). Beşinci disiplin. (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Srivastava, P. (2016). Flexible HR to cater to VUCA times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 105-108.
- Subaş, A. (2010). İlköğretim Okullarında Çalışan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılamaları. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şahin, S. (1996). İşletmelerde Yeni yönetim felsefesi: Öğrenen organizasyonlar. *Finansal Forum*, 1-22.
- Tan, F. (2014). Öğrenme, örgütlerde öğrenme, öğrenen organizasyonlar terimlerinin tanımı ve kavramsal ayırım. *Business & Management Studies*, 188-217.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tsang, Eric W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.

Structured Abstract

Organizations operating in today's highly competitive environment need to be able to change and develop themselves quickly in order to survive and to differentiate positively from their competitors in their sectors. Businesses are affected very intensely in terms of economic, political, technological and environmental aspects. This environment has recently been defined as the VUCA world created by the dimensions of variability, uncertainty, complexity and ambiguity (Srivastava, 2016). In order to be successful in this changing and constantly developing ecosystem, businesses need continuous learning, which is possible with a learning organizational culture (Dodgson, 1993).

The learning organizational structure is possible in a systemic integrity where everyone uninterruptedly learns and puts what they have learned into practice by engaging and actively participating in the learning and development process of all employees of the institution from the top to the bottom. The ability to construct this structure at a desired level within the institution depends on having a culture that supports continuous learning and a set of values that complement it (Kofman & Senge, 1993).

This study was conducted to determine the perceptions of the employees in the telecommunication sector regarding the learning organizational culture. More specifically, the aim of this study is to determine which factors are most affected by the learning organization culture levels of the sector employees. The second objective of the study is to determine whether these factors change according to the demographic characteristics of the employees (gender, marital status, seniority, age, education level and seniority). In the first part of the study, theoretical information about the concept of learning and learning organization and previous studies in this field are given.

In the application section; The analysis of the data obtained as a result of the survey application is included in order to get the opinions of the employees in the telecommunications sector on the learning organization structure. The research survey was conducted online with 1126 participants, out of which 1092 responded, resulting in a participation rate of 97%. During the analysis phase, the number of records decreased to 1055 after performing necessary checks and evaluations were made on this sample. The statistical package program SPSS was used to evaluate the survey questions. Initially, descriptive statistics of the respondents' demographic information were obtained, and then parametric tests were conducted to analyze the hypotheses.

The instantaneous research method based on primary data was used, and a multiple-choice questionnaire form was used as a data collection tool. A 5-point Likert scale was used in the survey design. The questionnaire utilized in the study consisted of two parts, with the first part comprising questions that determine the demographic characteristics of the participants. The second part comprised statements regarding the factors of the learning organization culture. Demographic features included gender, marital status, age, seniority and education level. Learning organization statements that comprise the second part was created by using the scales developed by Güçlü and Türkoğlu (2003), within the framework of the conceptual definition made on this subject. The questionnaire consists of 42 questions and 5 dimensions. The first five questions are related to the personal mastery, questions 6-12 are included in the mental models, questions 13-23 are concerning about the shared vision, questions 24-32 refers to systems thinking, and questions 33-42 constitutes the dimension of learning as a team.

In order to determine whether the dimensions of the learning organization differ according to the demographic characteristics of the employees, independent samples t-test and one-way anova tests were used. Independent sample t-test in the research was used when the demographic feature had two dimensions. On the other hand, one-way anova test was applied to the data with more than two-dimensional demographics. From this point of view, t-test was used in the analysis of gender and marital status variables. However, anova test was used for age, education level and seniority variables.

The analysis result showed that that the learning organization perceptions of the employees did not change according to the variables of gender and marital status but differed based on age, education level and seniority. Based on the outputs of the study, suggestions were made to industry professionals and decision makers within the framework of the data obtained as a result of the literature review and application.

In order to guide future studies, the scope of the research can be expanded by adding different variables to the research model. In this context, for example, the performance variable can be added to the research as a dependent variable. In this case, the perception of the learning organization in the conceptual model is the independent variable while performance will be positioned as the dependent variable. Although there are studies with similar purposes in the literature, there is a lack of specific studies in the telecommunications sector. In addition to enriching the scale content, sample improvements can be suggested by expanding the target audience, such as adding position, project, and location variables to the model design within the framework of demographic variables. Similarly, the study can be conducted in different companies in the telecommunications sector or in a wider range of sectors.