



LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÖĞRENME KÜLTÜRÜ, BİLGİ YÖNETİMİ, İNSAN SERMAYESİ VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK İLİŞKİSİ


Cenk TUFAN*


Özlem YAŞAR UĞURLU**

Öz

Bu araştırmanın amacı, lojistik hizmet sağlayıcılarındaki öğrenme kültürü, bilgi yönetimi, insan sermayesi ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkileri incelemektir. Yetenek tabanlı teoriye dayanan bu çalışma ile öğrenme kültürüne sahip dinamik lojistik ve tedarik zinciri yönetimi ortamında örgütsel etkililiği sağlamada ve insan sermayesini kontrol etmede kullanılan bilgi yönetim faaliyetlerinin nasıl başarılı bir şekilde yürütülmesi gerektiğini ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu bağlamda, araştırmada, TİM (Türkiye İhracat Meclisi)'nin "2016 Yılı Türkiye'nin İlk 500 Hizmet İhracatçısı Araştırması"nda sıralanan Yük Taşımacılığı ve Lojistik sektöründeki toplam 25 işletmenin mavi yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. 180 adet anketten elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğrenme kültürünün bilgi yönetimi, insan sermayesi ve örgütsel etkililik ile anlamlı bir pozitif ilişkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca bilgi yönetiminin insan sermayesi ve örgütsel etkililik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır..

Anahtar Kelimeler: Öğrenme kültürü, bilgi yönetimi, insan sermayesi, örgütsel etkililik, lojistik sektörü.

*  Dr., Ticaret Bakanlığı, tufancen1@gmail.com

**  Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, yasar@gantep.edu.tr

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING CULTURE, KNOWLEDGE MANAGEMENT, HUMAN CAPITAL AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN LOGISTICS SECTOR

Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between learning culture, knowledge management, human capital and organizational effectiveness in logistics service providers. This study is based on competence-based theory. In this study, it is aimed to show how to carry out the knowledge management activities which are used to provide organizational effectiveness in the dynamic logistics and supply chain management environment and to control human capital by the help of learning culture. In this context, a questionnaire was conducted to the blue-collar employees of 25 enterprises in freight transportation and logistics sector, which was listed in the "Turkey's Top 500 Service Exporters Survey " in 2016'by Turkish Export Assembly. The data obtained from 180 questionnaires were analyzed by using structural equation modeling. The findings of the study indicate that learning culture has a significant positive effect on knowledge management, human capital and organizational effectiveness. In addition, the effect of knowledge management on human capital and organizational effectiveness was not statistically significant.

Keywords: *Learning culture, knowledge management, human capital, organizational effectiveness, logistics sector.*

1. GİRİŞ

Bilgi tabanlı görüş, bilgiye dayalı kaynakların, örgütler arasında taklit edilmesi zor ve rekabet avantajının belirleyicisi olabilecek yetenekler olduğunu ifade etmektedir (Kiessling vd., 2009:421). Bu bilgi, bir örgütün içinde gömülü olup, o örgütün kültürü, kimliği, politikaları, rutinleri ve çalışanları ile taşınmaktadır (Grant, 1996:111). Bilgi tabanlı görüş, rekabet avantajı oluşturma ve sürdürme

yeteneklerine temel olarak, örgütlerin uzmanlık bilgilerini bütünleştirebileceği süreçlere sahip olmasını önermektedir (Grant ve Baden-Fuller, 1995:17-22).

Bir örgütün ortak bilgi ve yetenekleri, örgütsel etkililiği geliştirmede, kârı arttırmada ve nihayetinde rekabet avantajı yaratıp, bunu sürdürmede önemli bir unsur olmasına rağmen örgüt kültürü içinde yaratılan bilgi ve bu bilginin yönetiminin, örgütsel etkililik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu muğlak bir kavramdır (Moustaghfir ve Schiuma, 2013:502). Bu belirsizlik, üst düzey yöneticilerin sınırlı kaynakların en iyi nasıl tahsis edileceğine karar verme mücadelesini de zorlaştırmaktadır. Destek ve yatırımları devam ettirebilmeleri için bilgi yönetim girişimlerinin değerinin paydaşlara açık bir biçimde gösterilmesi gerekliliğinden yola çıkarak, bazı araştırmalar, öğrenme kültürünün bilgi yönetiminin başarısında kritik bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Gold vd, 2001; Bates ve Khasawneh, 2005; Smith vd., 2010; Zheng vd. 2010; Ho vd. 2014, Lo vd. 2017; Tufan, 2017). Yine de, literatürde örgütsel düzeyde sonuçlar elde etmede, öğrenme kültürünün bilgi yönetimi çalışmalarına nasıl yardımcı olduğu ile ilgili çalışmaların sayısı fazla değildir. Ayrıca, bilgi yönetimi faaliyetlerinin örgütlerin lojistik ve tedarik zinciri yönetim uygulamalarının sonuçlarını nasıl desteklediğiyle ilgili dar bir anlayış bulunmaktadır. Bilgi yönetimi, örgütlerin her seviyesi için önemli bir kaynak olduğundan başarı ya da başarısızlık arasındaki farkı ortaya koyan kritik bir yetenek olarak etkili bir şekilde uygulanıp yönetilmelidir (Ariely, 2011:2377). Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan lojistik yönetimi de, örgütün öğrenmesinde, doğru kararlar alabilmesi için gerekli enformasyonu sentez etmede, bu kararların örgütün tamamı üzerindeki sonuçlarını anlayabilmede onlara yardımcı olan bilgi yönetim uygulamalarını gerektirmektedir (Bell, vd, 2014:340).

İnsan sermayesi, firmaya özgü olduğunda ve en uygun şekilde geliştirildiği takdirde firmanın en değerli ve taklidi en imkânsız kaynakları arasında yer alır

(Hatch ve Dyer, 2004:1172). Bu nedenle üst düzey yöneticilerin, lojistik hizmetlerdeki bilgi yönetimi ve insan sermayesi alanlarındaki gelişimi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bu da, lojistik hizmetlerdeki insan sermayesi ihtiyacını yeni iş kuralları, gelişmekte olan kurumsal yönetim ilişkileri ve stratejik hedefler de dâhil olmak üzere örgütün geneli ile uyumlu hale getirmeyi gerektirmektedir. Bu amacı başarmak için bilgi yönetim faaliyetlerinin nasıl başarılı bir şekilde yürütülmesi gerektiğinin daha iyi anlaşılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sebeple bu araştırma, lojistik hizmet sağlayıcıların öğrenme kültürlerinin bilgi yönetimi ve insan sermayesini geliştirme üzerindeki uğraşlarında ne gibi yararlar sağlayacağı ve bu durumun örgütsel etkililikte ne şekilde bir artış sağlayacağına odaklanmaktadır.

Bu çalışma öğrenme kültürü, bilgi yönetimi, insan sermayesi ve örgütsel etkililik ilişkisini ele alıp, bütünleştirici bir model geliştirerek test etmeyi çalışmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda önemi gittikçe artan lojistik sektörü çalışanlarına anket uygulanmıştır. Lojistik yönetimi kompleks yapısı gereği, bilgi, teknoloji, insan, sürekli öğrenme ve gelişim unsurlarının koordinasyonunu gerektiren bir süreçtir. Küresel ticaretin ivme kazanmasıyla, lojistik sektörünün önemi ve küresel gelişmişlikteki rolü daha da belirgin bir hal almıştır. 2001 yılından itibaren uluslararası ticarete 6,5 kat artış gösteren bu sektörün dünya ticaretindeki payı %30 oranındadır. 2017 TÜİK Türkiye lojistik verilerine göre lojistik sektörü, GSYH içinde %13 lük bir paya sahiptir ve bu yaklaşık olarak 100 milyar TL'ye denk gelmektedir (www.insaport.com, 2018). Buna dayanarak da küresel ticaret alanında Türkiye'nin etkinliğinin artması için lojistik firmalarının kaynaklarının ve yeteneklerinin daha iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmanın, incelediği değişkenler ve sektör çerçevesinde hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Bir örgüt için rekabet avantajı olarak temsil edilebilen beceri, yetenek ve varlıkların nasıl bir bütün oluşturacağını gösterdiğinden, bu çalışmada yetenek tabanlı görüş kapsamlı bir odak noktası olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, çalışmada yapılar arasındaki ilişkiyi tam olarak keşfetmek amacıyla dinamik yetenek teorisi ve bilgi tabanlı görüş de bir araya getirilmiştir.

Yetenek tabanlı teori, bir örgütü rakiplerinden ayıran şeyin onun kaynak ve yetenekleri olduğunu ileri sürmektedir (Colombo ve Grilli, 2005:810). Yetenek tabanlı görüşte, örgütler çeşitli kaynaklara sahip olsa da, tüm kaynaklar temel yeteneğe dönüşmez. Rekabet avantajı elde etmenin anahtarı, değerli, üstün, benzersiz, taklit edilmesi zor ve yeri doldurulamaz kaynak ve yetenekler ile birlikte işletme kapasitesini sürekli olarak geliştirip, bunları son ürünlere uygulayabilmekten geçer. Kapasitenin, rekabet avantajı yaratacak olan örgütün derinliklerine kök salmış gözlem, hayal gücü, düşünme, bellek kapasitesi vb. üzerine kurulu iç ve dış kaynaklardan şekillenebileceği düşünülmektedir (Xu vd., 2012:327-328). Bu yüzden yetenek tabanlı görüş, bir örgütün rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olan varlıkların, beceri ve yeteneklerin koordine edilerek dağıtımını sürdürme yetenekleri üzerine odaklanmaktadır. Bu, yüksek derecede örgütsel etkililik arayışı içerisinde olan örgütlerin, yeteneklerinin dinamik, sistemik, bilişsel ve bütünsel doğasını yakalama ve tanımasını önermektedir (Freiling vd., 2008:16). Lado ve Wilson (1994:699-700) bunu başarmak için örgütlerin yönetimsel yetenekleri (örgütlerin liderlerinin benzeriz yetenekleri), girdi yetenekleri (örgütün kaynakları), dönüşümcü yetenekleri (örgütün inovasyon ve girişimciliği de içeren girdileri çıktılara dönüştürme yeteneği) ve çıktı tabanlı yetenekleri (örgütün bilgi tabanlı varlıkları) üzerine odaklanmaları gerektiğini öne sürmektedir. Örgütsel yetenekler “örgütün değer yaratıcı stratejiler geliştirmesini, seçmesini ve uygulamasını sağlayan” özel kaynak ve yetenekler “olarak tanımlanabilir (Zhang ve Lado, 2001:149). Böylece örgütsel yeteneklerin, örgütün yapısını, teknolojisini, süreçlerini ve bireylerarası ilişkilerin

içine gömülü tüm varlıklarını, bilgisini, becerilerini ve yeteneklerini içerdiği görülmektedir. Ayrıca bu örgütsel yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeline de sahip bulunmaktadır.

Freiling vd. (2008:10), yetenek tabanlı görüşün epistemolojik amacının, rekabet avantajı sağlamada tesadüfi olmayan tekrarlanabilir yeteneklerin neler olduğunun belirlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu yetenek, bir örgüt içinde oluşturulan kural ve kalıplar vasıtasıyla yönlendirilen bilgiye dayanmaktadır. Özetle, yetenek tabanlı görüş, bir örgütün sadece kaynak tabanıyla değil aynı zamanda yetenekleriyle de şekillenmektedir. Örgütsel yeteneği geliştirmek, bir veya iki önemli başarı faktöründe mükemmelliğe ulaşmaya bağlı olmayıp bir örgütün yetenek alanları ve yönetsel süreçleri arasında denge ve uyum sağlayabildiği birbiriyle ilişkili ve dengeli bir dizi başarı faktörü kümesi geliştirmeye bağlıdır. Bu teorik ilkeler göz önüne alındığında, bir örgütün öğrenme kültürünün, bilgi yönetim yetenekleri ve insan sermayesi de dâhil olmak üzere örgütsel etkililik üzerinde olumlu çıktılar sağlaması beklenmektedir.

1.1.1. Öğrenme Kültürü

Günümüzde toplumsal değişiklikler çok hızlı gerçekleşmektedir. Örgütler sürekli olarak yeni teknolojiler, enformasyon ve ürünlere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Çalışma alanlarında devam eden değişiklikleri yakalamak ve öğrenmeyi sürekli kılabilmek için çalışanların yetenek ve esnekliğe ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda, Baldwin ve Ford (1988:63-105) ile Bates ve Khasawehn (2005:96-109) 'in görüşlerine dayanarak, örgütsel etkililiği yaratabilmek için öğrenme uygulamalarını kolaylaştıracak bir örgüt kültürünün yaratılmasının önemli olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir. Beklenmedik durumlarla ilgili ipuçları ve diğer örgütsel niteliklere dair fikir sağlamak, öğrenme ve yaratıcılık uygulamaları ile ilgili çalışan tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bu enformasyon daha sonra, engelleri azaltmak

için müdahalelerde bulunma, inovasyon ve yaratıcılığı hızlandırmada da kullanılabilir. Bu anlatılanları destekleyecek şekilde literatürde de sıklıkla, sürekli öğrenme kültürünün rekabet avantajı yaratabileceği vurgulanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Watkins ve Marsick, 1996; Baars-Moorsel, 2003; Yolles, 2009). Örgütsel öğrenme, örgütler üzerinde bilgiye ulaşma ve performans geliştirmede katalizör görevi üstlendiğinden, işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Bu sebeple de örgütsel öğrenme ve insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki bağlantıyı net bir biçimde gösterecek bilimsel araştırmalar yapılmaktadır (Uzuntarla vd., 2015:192).

Bilgiyi yalnızca yönetmenin örgütsel etkililik sağlamak için yeterli olmadığı belirtilmektedir. Bunun yerine, örgüt içinde üst düzey liderler ve yöneticilerin de bilgi yönetim sürecine dâhil olacağı bir öğrenme kültürü oluşturmalıdır (Marsick ve Watkins, 2003:141-142). Öğrenmenin rekabet avantajını artırdığı görüşü, öğrenmeyi teşvik eden ve gayretlendiren örgütlere olan ilgiyi artırmıştır (Kontoghiorghes vd., 2005; Pantouvakis ve Bouranta, 2013). Ayrıca, Marsick ve Watkins'ın (2003) belirttiği gibi, deneyimlerinden öğrenen ve başkalarının öğrenmesini etkileyen liderler, örgütsel iklim ve kültür oluştururlar. Üstelik öğrenme kültürüne sahip örgütler, bilgiyi oluşturma, elde etme ve aktarma becerilerinin yanı sıra yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak davranışlarını yenileyebilmektedir (Garvin, 1985:3). Öğrenme ve bilgi, daha sonra örgütün merkezi misyonu ve temel yetenekleri ile orantılı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin doğrudan sonuçları olarak görülmektedir (McInerney ve Koenig, 2011:1-96).

Peachey vd. (2005:254), örgütlerin değişimi kolayca kabul ettikleri bir kültüre sahip olmadıklarında en iyi bilgi yönetimi girişimlerinin dahi başarısız olacağını ifade etmiştir. Birçok örgüt, kültürlerinin inovasyonu daha fazla teşvik etmesini

ve uygun kişilerin en uygun zamanda gerekli bilgileri elde etmesini sağlamak için işbirliğine dayalı bir katılımı desteklemektedir (DeTienne vd., 2004:30-32). Sonuç olarak örgütler, üyelerine örgütün her alanındaki karar ve uygulamalara katkıda bulunma ve bilgiden öğrenme fırsatı verildiğinde bilgi paylaşımından en fazla faydayı elde etmektedir.

Yılmaz ve Ergün (2008); Aydın ve Ceylan (2009); Williams (2014); Moon ve Lee (2014); Rodgers (2014); Song vd. (2016); Teresa ve Gomes (2017); Lo vd. (2017) dâhil birçok araştırmacının çalışmalarında, öğrenme kültürü ve örgütsel etkililik arasındaki bağlantı gösterilmiştir.

Bu bağlamda:

H1a: Öğrenme kültürü, bilgi yönetimini pozitif biçimde etkilemektedir.

H1b: Öğrenme kültürü, insan sermayesini pozitif biçimde etkilemektedir.

H1c: Öğrenme kültürü örgütsel etkililiği pozitif biçimde etkilemektedir.

1.1.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi; belli bir düzen içindeki deneyimleri, değerleri, amaca yönelik enformasyonu ve uzmanlığı bir çerçeve içinde bütünleştiren elastiki bir yapıdır. Bilgi, bireylerin zihinlerinde vücut bulup uygulamaya geçirilmektedir. Örgütlerde daha çok veri depolarında ve belgelerde bulunmak yerine günlük uygulamalar, süreçler ile normlarda hissedilmektedir (Tufan, 2017:14).

Polanyi (1975) açık ve örtük olmak üzere bilgiyi iki boyutta kategorize etmiştir. Açık bilgi, objektif ve rasyonel bir biçimde olup, kolayca kelimelere dökülebilen, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, kişilere formâl ve sistematik olarak iletilebilen, ayrıca nesnel olup belli bir şahsa özgü olmayan ve sahibinden

bağımsız bilgiye denilmektedir. Bu nedenle de açık bilgi kolayca tanımlanabilir, depolanabilmekte ve hatta düzeltilebilmektedir. Örtük bilgi ise bilişsel bilgi olarak da adlandırılıp, yüksek derecede bireysel bir yapıya sahip olup, dil ya da rakamlarla ifade edilmesi zordur. Bu bilgi türü bireylerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgi türüdür (Watanabe vd., 2011:18).

Bilgi yönetimi, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamada uygun kararlar vermelerine yarayacak şekilde, bilginin planlı ve sistemli olarak elde edilip, depolanması, kullanılması, paylaşılması ve yenilenmesi olarak ifade edilebilir (Hackman vd., 2017:87). Örgütlerde esaslı bilgi yönetimi uygulamaları inşa etmek, insan sermayesine yatırım yapmak ve öğrenme kültürünü teşvik etmek yatırımda önemli getiriler, artan örgütsel etkililik ve pazarda rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Moustaghfir ve Schiuma, 2013; Pantouvakis ve Bouranta, 2013).

Bu nedenle, bir işletmenin bilgi yönetim yetenekleri, örgütsel etkililiğe doğrudan katkıda bulunma potansiyeline sahip olabilmekte ya da örgütsel etkililik ile bağlantılı çıktılar sağlamakta veya diğer kaynaklara dolaylı olarak etki etmektedir (Stein ve Zwass, 1995; Gold vd., 2001; Wade ve Hulland, 2004). Bu teorik perspektifler bir arada ele alındığında, bilgi yönetim kaynaklarının uygun bir şekilde desteklendiği zaman örgütsel etkililiği arttırabileceği ileri sürülebilir. Hlupic ve arkadaşları (2002:10), bilgi yönetiminin örgütlerin etkililiği ve rekabet gücünü arttırmak için uygun bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Buna rağmen, örgüt içinde uygun bir şekilde yönetilememesi halinde bilgi kolaylıkla geçersiz kılınabilir, işe yaramaz hale gelmektedir (Lee ve Lan, 2011:731).

Bilgi yönetimi adından da anlaşılacağı üzere, bir yönetim aracı olup, örgütün sahip olduğu insan sermayesini kontrol edilebilir ve yönetilebilir bir varlık olarak görmektedir (Schmitza vd., 2014:115).

Bazı ampirik çalışmalarda bilgi yönetimi ve örgütsel etkililik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Darr vd.,1995; Epple vd.,1996; Davenport ve Prusak, 1998; McEvily ve Chakravarthy, 2002; Zheng vd.,2010; Smith vd., 2010; Tufan, 2017).

Yeung ve arkadaşları (2007) ile Fugate ve arkadaşlarının (2009) yaptığı çalışmalarda, lojistik operasyonlarda bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkililik üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Bu bağlamda:

H2a: Bilgi yönetimi insan sermayesini pozitif biçimde etkilemektedir.

H2b: Bilgi yönetimi örgütsel etkililiği pozitif biçimde etkilemektedir.

1.1.3. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, örgütler açısından en önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel etkililiği sağlamada, emek yoğun işletmeler ve işgücünün etkin yönetimi için hayati derecede önem taşımaktadır. Çalışanlar, örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Veltri ve Bronzetti, 2015:311). İşletmeler, temel olarak eğitimden kaynaklanan bilgi, beceri, yetenek, problem çözme yetenekleri, kişisel özellikler, yaratıcılık ve iradede oluşan insani yapılarıdır (Hudson, 1993; Bontis vd., 2000). Örgütlerin hedeflerine ulaşma yeteneği en alt seviyeden en üst seviyelere kadar üyelerinin, bilgi, inovasyon, deneyim, beceri ve iradelerinin derinliğine bağlıdır (Kong ve Ramia, 2010:662-663). Daha fazla sayıda uzman çalışan, daha fazla yetenek, istikrar ve kaliteli hizmeti garanti etmektedir. Dahası, personel gelişimi gibi eğitici faaliyetler sonucu tecrübeye dayalı çıktılar sayesinde zaman içerisinde, üyeler ile örgüt arasındaki işbirliğine yapılan katkı artmaktadır (Bontis vd., 2000; Kong ve Ramia, 2010; Defourny ve Nyssens, 2010; Veltri ve Bronzetti, 2015). Bu sebeplerden

dolayı, insan sermayesi, işletmenin, çalışanlarının bilgisinden en iyi çözümler çıkarmaya yönelik kolektif kapasitesi ve stratejik yenileme kaynağıdır (Bontis vd., 2018:87).

Lojistik işgücü geliştirme ve eğitimine artan vurguyu etkileyen iki ana güç vardır. Birincisi, hem kamu hem de özel sektör, tedarik zinciri işlevinin basiretli bir şekilde yönetilmesinin, büyük örgütlerin genel başarısı için gerekli olduğunu kabul etmişlerdir. İkincisi, dünya çapında ekonomik istikrarsızlık ve artan mali sıkıntılar, insan sermayesine en iyi yatırımın nasıl yapılacağına dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bir çalışanın beceri ve yetenekleri, örgütsel etkililiği artırmak için uygun mesleki gelişim yoluyla sürekli olarak geliştirilmelidir (Wong, 2005:273). İnsan kaynakları yönetimine dair stratejik bir yaklaşımın, bir örgütün insan sermayesinin (çalışanların kolektif bilgisi, becerileri ve yetenekleri) işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmasını sağlayan dahili olarak tutarlı politikalar ve uygulamalar kümesi tasarlamayı ve uygulamayı gerektirdiğine dair yaygın bir anlayış vardır (Schuler ve Jackson, 1987; Huselid vd., 1997; Jackson ve Schuler, 1999).

Griffith (2006) ve Caldas vd., (2015) tarafından desteklenen görüşe göre, insan sermayesi bir kuruluşun dinamik yeteneklerini inşa etmek ve sürdürmek için kullandığı en yaygın araçlarından biridir. Üstelik Griffith (2006:254) bireylerin sahip olduğu insan sermayesi ile güçlenen örgütün çalışanlarının, örgütün stratejik yönünü belirleyeceğini de savunmaktadır. Ek olarak, bir örgütün personelini etkili bir şekilde çalıştırabilmek için, bu bireyler tarafından şekillenmiş insan sermayesinin görevlerle uygun bir şekilde eşleştirilmesi gerekmektedir (Griffith, 2006:254). Modern pazarlarda işletmelerin başarılı olabilmesi için insan sermayesinin temel dayanak olduğu kabul edilmektedir (Lengnick-Hall vd., 2013).

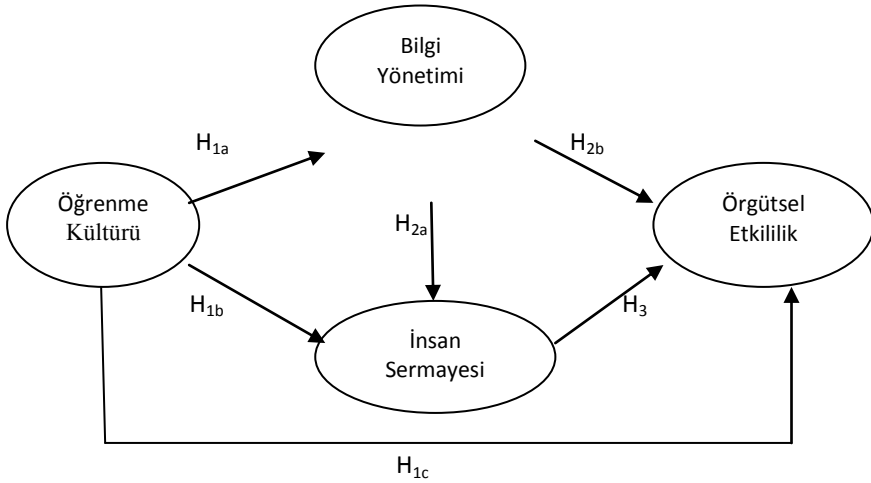
İnsan sermayesinin geliştirilmesinin, örgütün kolektif öğrenme ve performans becerilerinin genel başarısına katkıda bulunacağı ve eşsiz entelektüel yetenekler, üretim ve süreç yeteneklerini içeren temel yeteneklerin bir örgüte rekabet avantajı sağlayacağı fikri, örgütsel düzeyde yayılmıştır. Bu entelektüel yetenekler bireylerin hem örtük hem de açık bilgilerini içermektedir. O zaman, başarılı örgütler, çalışanlarının enformasyonlarını stratejik bir varlık, rekabet avantajı kaynağı ve bir örgütün zaman içerisinde biriktirdiği bilgi ve yetenekleri ile edinilmiş en temel stratejik kaynaklar olarak görmelidir (Barnes ve Liao, 2012).

Bir örgütün rekabet gücü, taklit edilmesi zor temel, ayırt edici ve eşsiz yetenekler geliştirmesi ve çalışanlarının yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla insan sermayesini artırmasına bağlıdır. Örgütler etkililiklerini arttırmak için çalışanlarını stratejik bir varlık ve önemli bir yatırım olarak düşünmeli ve bu yeteneklerin gelişebileceği bir atmosfer yaratılmalıdır. İnsan sermayesine yatırım, özellikle çalışanların eğitim ve öğretimi, insan kaynakları yönetiminin gücünün fark edildiği örgütlere önemli faydalar sağlayabilmektedir (Barnes ve Liao, 2012:894-895). İnsan sermayesi ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki literatürde de varlığını devam ettirmektedir (Verma ve Dhar, 2016; Delery ve Gupta, 2016; Levenson, 2017; Wadhwa ve Guthrie, 2018).

Bu bağlamda:

H3: İnsan sermayesi örgütsel etkililiği pozitif biçimde etkilemektedir.

Yukarıda belirtilen argümanlara dayanarak, aşağıdaki kavramsal model önerilmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırmanın amacı Türk Lojistik Sektöründe öğrenme kültürü, bilgi yönetimi ve insan sermayesinin organizasyonel etkililik üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu araştırmanın, analiz birimi lojistik hizmet sağlayıcılarıdır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)'nin, 2016 yılında düzenlemiş olduğu Türkiye'nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı Araştırmasında “Yük Taşımacılığı ve Lojistik Hizmetleri” sektöründe faaliyet gösteren, çalışan sayısı 250 ve üzeri olan 25 işletmenin mavi yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Sözü edilen 25 işletmenin insan kaynakları yöneticileri ile telefon ile görüşülüp araştırma hakkında bilgi verilmiş, ayrıca anket soruları kendilerine gönderilerek konu hakkındaki görüş ve önerileri de dikkate alınmıştır. Akabinde 25 işletmenin insan kaynakları departmanlarına e- posta yolu ile anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 180 tanesine geri dönüş sağlanmıştır.

2.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde daha önce kullanılan, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir. Ankette toplamda dört farklı ölçüm aracı kullanılmıştır. Tanımlayıcı sorular hariç tüm öğeler 5 puanlı Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Öğrenme kültürü ölçeği Yang (2003)' tan; bilgi yönetimi ölçeği Gold vd. (2001) ile Kiessling vd. (2009)' den; insan sermayesi ölçeği Subramaniam ve Youndt (2005)' ten; örgütsel etkililik ölçeği ise Smith vd. (2010)' den uyarlanmıştır.

2.3. Analizler ve Sonuçları

Araştırma soruları AMOS 23 programı ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sorularının analizi öncesinde, veri kontrolü, veri geçerliliği, tanımlayıcı analizler ile araştırmada kullanan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik kontrollerinde SPSS 23 istatistik paket programı ve AMOS 23 programı kullanılmıştır. Araştırmanın yapıları olan, öğrenme kültürü, bilgi yönetimi, insan sermayesi ve örgütsel etkililik için ölçüm modelleri belirlenmiştir. Yapısal modeller, kurulan hipotez ve alt hipotezler üzerinden test edilmiştir. Öncelikle araştırma örneğine ait tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmektedir.

Tablo 1. Araştırma Örneğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Betimsel Bilgiler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	137	76,1
	Kadın	43	23,9
Yaş	25 den az	8	4,5
	25-35	80	44,4
	36-45	71	39,4
	45 üzeri	21	11,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,6
	Lise	59	32,8

	Üniversite	109	60,6
	Yüksek Lisans/Doktora	9	5,0
TOPLAM		180	100

Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerine bakıldığında, %76.1'inin erkek ve %23.9'unun kadın olduğu; %44.4'ünün 25-35 yaş; %39.4'ünün 36-45 yaş; %11.7'sinin 45 yaş ve üzeri; % 4.5'inin ise 25' den az yaş aralığında olduğu ve katılımcıların %60.6'sının üniversite; %32.8'inin lise; %5'inin y.lisans veya doktora; %1.6'sının ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Çalışma Yaşamı İle İlgili Bilgiler

Betimsel Bilgiler		Gruplar	N	%
Kurumun Sektörde Faaliyet Gösterdiği Süre		1-5 Yıl	3	1,7
		6-10 Yıl	13	7,2
		11-20 Yıl	79	43,9
		20 Yıl +	85	47,2
Çalışılan Pozisyon		Gen.Müdür	4	2,2
		Uzman	46	25,6
		Müdür	34	18,9
		Orta Kad. Yön.	51	28,3
		Diğer	45	25
Çalışılan iş yerinde geçen süre		1-2 Yıl	60	33,3
		3-5 Yıl	51	28,3
		6-9 Yıl	33	18,3
		10 Yıl +	36	20,0
Toplam iş deneyimi		1-2 Yıl	7	3,9
		3-5 Yıl	29	16,1
		6-9 Yıl	38	21,1
		10+	106	58,9
TOPLAM			180	100

Kurumlarının bulunduğu sektördeki faaliyet süresine bakıldığında, %47.2'sinin 20 yıldan fazla; %43.9'unun 11-20 yıl; %7.2' sinin 6-10 yıl ve %1.7' sinin 1-5 yıl aralığında olduğu dikkati çekmektedir. Katılımcıların, %28.3' ünün orta kademe yönetici; %25.6' sının uzman; %25'inin diğer kategorisinde; %18.9'unun müdür

ve %2.2' sinin genel müdür olarak hizmet verdiği saptanmıştır. Araştırmaya katılanların iş yerindeki tecrübelerine bakıldığında, %33.3' ünün 1-2 yıldır; %28.3' ünün 3-5 yıldır; %20'sinin 10 yıl ve üzeri; %18.3' ünün 6-9 yıldır çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların %58.9'unun 10 yıl ve üzeri; %21.1'inin 6-9 yıl; %16.1'inin 3-5 yıl ve %3.9'unun 1-2 yıllık toplam iş yaşam deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1'de değişkenleri oluşturan ifadelerle ait tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	İfadeler	N	\bar{X}	SS	Çarpıklık	Basıklık	
Bilgi yönetimi	Kurumum, farklı tür ve kaynaklı bilgileri bütünleştirecek süreçlere sahiptir.	BY1	180	4,394	,593	-,395	-,679
	Kurumum, rekabetçi zekayı eylem planlarına dönüştürecek süreçlere sahiptir.	BY2	180	4,356	,640	-,480	-,665
	Kurumum, yeni bilgilerden avantaj elde edebilecek süreçlere sahiptir.	BY3	180	4,372	,634	-,503	-,644
	Kurumum, örgütsel partnerlerimizden bilgi elde edebilecek süreçlere sahiptir.	BY4	180	4,267	,665	-,360	-,769
	Kurumum, örgütsel partnerlerimizle bilgi değişimi yapabilecek süreçlere sahiptir.	BY5	180	4,172	,699	-,251	-,938
Öğrenme kültürü	Kurumumda, insanlar birbirleri ile güvene dayalı ilişki kurmak için zaman harcarlar.	ÖK1	180	4,100	,763	-,171	-1,259
	Kurumumda, toplanan bilgilerin ya da grup tartışmalarının sonucu olarak takımlar/gruplar düşüncelerini yeniden gözden geçirirler.	ÖK2	180	4,128	,685	-,169	-,860
	Kurumum, inisiyatif alan insanları takdir eder.	ÖK3	180	3,867	,965	-,973	,845

	Kurumumda, liderler işletmenin faaliyetlerini kurum değerleri doğrultusunda uygular.	ÖK4	180	4,322	,604	-,286	-,632
İnsan sermayesi	Kurumumdaki lojistikçiler çok zekidir.	İS1	180	4,111	,708	-,162	-,988
	Kurumumdaki lojistikçiler çok yaratıcıdır.	İS2	180	4,089	,734	-,141	-1,127
	Kurumumdaki lojistikçiler çok yeteneklidir.	İS3	180	4,111	,708	-,162	-,988
	Kurumumdaki lojistikçiler yeni fikir ve bilgiler üretir.	İS4	180	4,189	,731	-,309	-1,076
	Kurumumdaki lojistikçiler en iyi performansı gösterenlerdir.	İS5	180	4,150	,728	-,239	-1,082
Örgütsel etkililik	Son iki yılda kurumum, kurumsal girişimleri eş zamanlı olarak geliştirmekten kaçındı.	OE1	180	2,522	1,249	,254	-1,082
	Son iki yılda kurumum, hizmet yenileme yeteneğini geliştirdi.	OE2	180	4,133	,735	-,215	-1,121
	Son iki yılda kurumum, beklenmedik olayları ve krizleri öngörme yeteneğini geliştirdi.	OE3	180	4,150	,705	-,220	-,967
	Son iki yılda kurumum amaçlarını ve hedeflerini endüstri/ piyasa değişikliklerine uyarlama yeteneğini geliştirdi.	OE4	180	4,161	,718	-,250	-1,030
	Son iki yılda kurumum, iç süreçleri düzene sokma yeteneğini geliştirdi.	OE5	180	4,172	,754	-,296	-1,184
	Son iki yılda kurumum, enformasyon ve bilgi fazlalığını azaltma yeteneğini geliştirdi.	OE6	180	3,828	,968	-,769	,491

Spss 23 programıyla gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizinde (AFA), analiz yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden Warimax yöntemi kullanılmıştır. KMO değerinin 0,5'ten büyük ve Barlett testinin 0,01 düzeyinde anlamlı olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri 0,40'ten düşük olan ve birden fazla faktöre yüklenerek, binişiklik gösteren veya tek başına bir faktöre yüklenen maddeler analizden çıkartılmıştır. Örgütsel etkililik değişkenine ait OE1

ve OE6; bilgi yönetimine ait BY4 ve BY5, öğrenme kültürüne ait ÖK4 kodlu ifadeler çıkartıldıktan sonra öz değeri 1'den büyük dört faktör elde edilmiştir. Bu dört faktör toplam varyansın %80,38'ini açıklamaktadır. Bu sayede ölçeğin ayırışma geçerliliği sağlanmış olmaktadır. Elde edilen faktörlere güvenilirlik analizi uygulanmış ve faktörlere ait alfa değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda, KMO = ,918; Bartlett küresellik testi: $\chi^2(105) = 2259,084$, $p < 0,01$ değerleri elde edilmiştir.

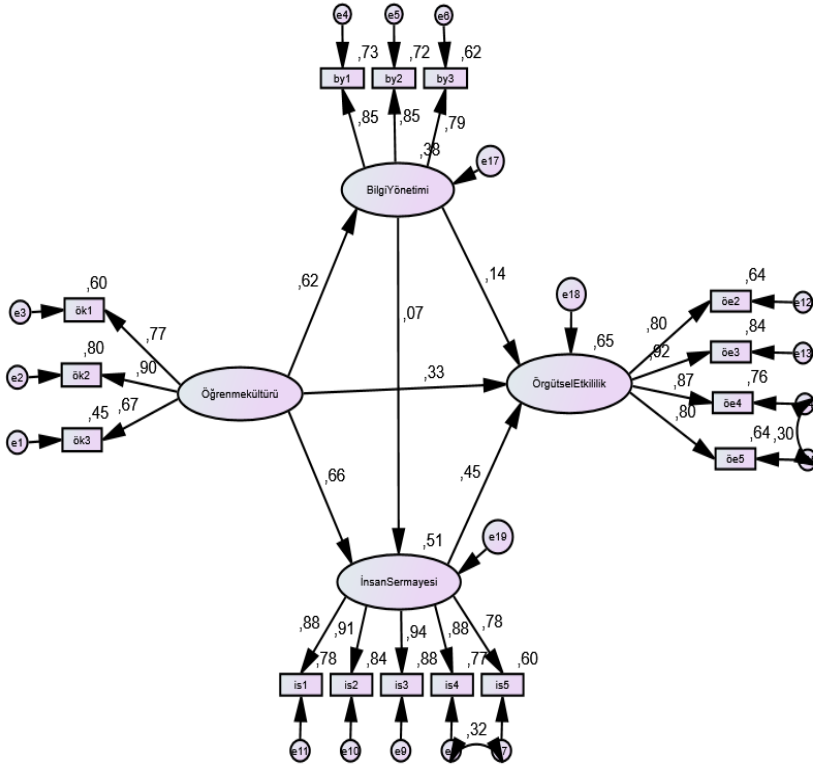
AFA analizinin ardından AMOS 23 programıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum iyiliği değerleri gerekli kriterleri sağladığından (Schermelleh-engel vd., 2003) bu sonuçlar, modelimizin belirtilen hipotezlere ilişkin çıkarımlarda bulunmaya uygun olduğuna dair daha fazla kanıt sunmaktadır. Tablo 2'de uyum iyiliği değerleri ve gerekli kriterler görülmektedir.

Tablo 2. Uyum İyiliği Sonuçları

	Sonuç	Kriter
χ^2	155,565	$P < 0,05$
χ^2/sd	1,897 (155,565/82)	≤ 3
GFI	,902	$\geq ,90$
CFI	,967	$\geq ,95$
NFI	,933	$\geq ,90$
TLI	,958	$\geq ,95$
AGFI	,856	$\geq ,80$
RMR	,021	$< ,08$
RMSEA	,071	$\leq ,08$

2.4. Hipotez Testi

Ölçüm modelinin geçerliliği, güvenilirliği ve kabul edilebilir uyum değerleri bulunduktan sonra yapısal eşitlik modelinin yol analizi kısmına geçilerek hipotezler test edilmiştir.



Şekil 2. Modele İlişkin Standardize Edilmemiş Yol Katsayıları

Tablo 3. Yol Analizi Sonuçları

Hipotez	Yol	β	St. β	SH	t	p	Sonuç
Öğrenme Kültürü	----> Bilgi Yönetimi	,480	,615	,073	6,562	,000	Kabul
Bilgi Yönetimi	----> İnsan Sermayesi	,083	,074	,098	,846	,397	Ret
Öğrenme Kültürü	----> İnsan Sermayesi	,576	,663	,098	5,897	,000	Kabul
Bilgi	----> Örgütsel	,159	,137	,090	1,782	,075	Ret

Yönetimi		Etkililik						
Öğrenme Kültürü	--->	Örgütsel Etkililik	,298	,328	,097	3,068	,002	Kabul
İnsan Sermayesi	--->	Örgütsel Etkililik	,470	,450	,094	4,997	,000	Kabul

*p<0.01

3. TARTIŞMA ve SONUÇ

Ekonomik zenginliğin artan bir şekilde, fiziksel kaynaklardan daha çok taklit edilmesi zor ve nadir olan soyut kaynaklara doğru evrildiği günümüz dünya ekonomisinde, örgütler bilgi yönetiminin öneminin ve bilgi yoğun bir geleceğe hazırlanmanın kaçınılmaz olduğunun farkına varmış durumdadır. Örgütler tarafından oluşturulan bilginin kalitesi ve yönetimi, rekabet alanında çok daha önemli bir unsur haline gelmektedir. Örgütler şimdilerde, etkili bilgi yönetim girişimleri vasıtasıyla bu değişime cevap veremedikleri takdirde varlıklarını sürdürmeyeceklerinin farkındadır. Bilgi durağan bir yapıda olmadığından bilgi yönetimi sayesinde örgütler, belirsiz bir geleceğe hazırlanıp, planlama yaparak, kendi bilgi birikimleri ve yeteneklerini farklı yollarla kullanmaya teşvik edilerek dünya genelindeki baş döndürücü değişime hazırlanabilmektedir (Tufan ve Uğurlu, 2018:3-4). Değişimleri ön görerek, buna yanıt vermek ve verimlilik elde etmek için ise sürekli öğrenmeye ihtiyaç vardır. Bu sebeple de örgütlerin öğrenmeyi bir örgüt politikası haline getirmeleri gerekmektedir. Öğrenme kültürü, ortak hareket etmeyi ve çalışanların katılımını gerektirdiğinden örgütün yapısal ve kültürel özelliklerine dayanmaktadır (Granerud ve Rocha, 2011:1031-1032). Öğrenme yoluyla rekabet avantajı yaratmada insan sermayesinin rolü, çalışanların beceri ve yeteneklerinde yer alan örtülü bilgiyi açığa çıkararak, firma yeteneklerinin güçlendirilmesinde kendini göstermektedir.

Bilgi aktarımı, lojistik operasyonların kritik bir bileşeni sayıldığından, lojistik hizmet sağlayıcıları bilgi yönetimi teknolojilerinin benimseyicisi durumundadır. Lojistik sektöründe önemli olan husus, stratejik seçenekleri ve neden-sonuç ilişkilerini anlamak, verileri ve enformasyonları bilginin içinde birleştiren mekanizmalar kurarak bunları birleştirmektir (Jennex ve Zyngier,2007:494). Bu araştırma, öğrenme kültürünün bilgi yönetim uygulamaları, insan sermayesi ve örgütsel etkililik üzerindeki etkileri ile bu unsurların birbirleri ile olan etkileşimini saptamaya katkıda bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları, öğrenme kültürünün bilgi yönetimi ($\beta=,480$; $p<,01$), insan sermayesi ($\beta=,576$; $p<,01$) ve örgütsel etkililik üzerinde ($\beta=,298$; $p<,01$) pozitif yönde anlamlı biçimde etkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, örgütlerin öğrenmeyi teşvik ettiği ve buna gayret ettikleri sürece etkililiklerini artırmabileceklerini kanıtlamaktadır. Bu bulgu örgüt ve etkililiğin insan tabanlı bileşenleri arasındaki bağlantıyı aydınlattığı tedarik zinciri yönetimi ve davranışsal operasyonlar üzerinde literatürü geliştirmek için önemli anlayışlar sağlamaktadır (Bendoly vd., 2015). Marsick ve Watkins (2003)'in de belirttiği üzere, deneyimlerinden öğrenen ve başkalarının öğrenmesini de etkileyen örgütlerde bir öğrenme iklimi ve kültürü kurabilir. Anlatılanlara dayanarak, bu araştırma öğrenme kültürünün örgütsel etkililiği canlandıran bir yetenek olduğunu, insan sermayesini ve bilgi yönetim uygulamalarını geliştirmede pozitif yönde bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular bilgi yönetiminin insan sermayesi ($\beta=,083$; $p>,05$) ve örgütsel etkililik üzerindeki ($\beta=,159$; $p>,05$) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı yönündedir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan bir örgütün insan sermayesine (çalışanların ortak bilgi, beceri ve yetenekleri) stratejik manada bir yatırımın, içsel olarak tutarlı uygulama ve politikaların bir dizi düzenleyicisi olması gerektiği hususunda geniş bir fikir birliği vardır (Schuler

ve Jackson, 1987; Baird ve Meshoulam, 1988; Jackson ve Schuler, 1999). Huselid vd., (1997:174) stratejik insan sermayesi geliştirmenin temel bir varsayımı olarak örgütsel performansın, örgütlerin sahip olduğu geliştirme uygulamalarından etkileneceğine işaret etmektedir. Bir örgütün stratejik insan sermayesi geliştirme uygulamaları, rakiplerinin o örgüte ait uygulamaları kolayca kopyalamasını önleyeceği gibi bu uygulamaları yaratmaya yardımcı olan insan sermayesi havuzunu kolayca çoğaltabilmesine de yaramaktadır (Huselid vd., 1997:173). Buna rağmen bu araştırmanın sonuçları, araştırmanın örneklemi dâhilindeki firmaların bilgi yönetim uygulamalarının insan sermayesi ve örgütsel etkililiği etkilemediğini göstermektedir. Bu duruma gerekçe olarak firmaların yapısal ve sürece ilişkin özellikleri gösterilebilir. Bu bağlamda gelecekte, bilgi yönetimi, lojistik insan sermayesi ve örgütsel etkililik yapıları arasındaki ilişkilerin gerçek doğasını ortaya çıkarmaya yarayacak daha fazla nitel ve nicel araştırma yapılarak aracı ve ılımlatıcı değişkenler ile aradaki ilişki açıklanmaya çalışılabilir.

Dünya genelindeki ekonomik istikrarsızlık ve mali kısıtlamalar sebebiyle lojistik sektöründe de işletmeler harcama yaparken daha dikkatli davranmak durumundadır. Bu araştırmanın sonuçları, yetenekli lojistikçiler yoluyla örgütsel etkililiği sağlamak için, işletmenin içindeki öğrenme kültürünü arttırmanın düşük maliyetli ve kuvvetli bir araç olabileceğini işaret etmektedir. Bu sebeple de dünyadaki hızlı değişime ayak uydurabilmek için bireysel parçalar yerine tüm örgütün insan sermayesini optimize edecek şekilde, lojistik işgücünün sürekli olarak geliştirilmesi ve faaliyet göstermesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda, lojistik iş gücünün insan sermayesini rekabet, modern teknoloji, iş kuralları, yeni yeni ortaya çıkan kurumsal yönetim sistemleri ve yönetici düzeyinde stratejik hedeflere dönüştürülmesini zorunlu kılar. Bu araştırmanın bulguları, insan sermayesine yatırım yapmanın ve bir öğrenme kültürünü aşılamanın, sürekli

değişen bir dünya manzarası karşısında bile örgütsel etkililiğe ulaşmak için kullanılan araçlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın güvenilir ve geçerli olmasını sağlamak için her türlü çaba gösterilmişse de bazı kısıtlar bulunmaktadır. Web tabanlı anket bazı avantajlar sağlasa da ön yargı yaratabilecek bazı potansiyellere sahip olabilmektedir. Olası önyargılar; ortak yöntem sapması, yanıtızlık yanlılığı ve kapsam hatasıdır (Dillman, 2007). Bu önyargıların etkilerini hafifletmek için girişimlerde bulunulmuş, bu çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için uygun istatistiksel testler uygulanmıştır. Sonuçta, bu anket sonuçlarının anlamlı olarak etkilenmediğine dair yeterli kanıt sağlanmıştır. Son olarak, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar lojistik hizmet sağlayıcılara özgüdür ve bu nedenle diğer sektörlerle genelleme yaparken dikkatli olunmalıdır. Gelecekteki araştırmacılar, burada sunulan modelde başka lojistik ve tedarik zinciri fonksiyonlarından elde edilen verileri kullanıp inceleme yaparlarsa daha yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2002). “Resource-based Theory and The Entrepreneurial Firm”. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (Eds.), Strategic Entrepreneurship. (89-105), Oxford, Blackwell Publishers

Ariely, G. (2011). “Operational Knowledge Management in The Military”, Schwartz, D. (Eds.), Encyclopedia of Knowledge Management, Chapter 93, (713-720), IGI Global, Hershey, PA.

Aydın, B. ve Ceylan, A. (2009). “The Role of Organizational Culture on Effectiveness”, E+M Ekonomie a Management; Liberec Iss. : 33-49.

- Baldwin, T.T. ve Ford, J.K. (1988). "Transfer of Training: A Review And Directions For Future Research", *Personnel Psychology*, 41: 63-105.
- Barnes, J. ve Liao, Y. (2012). "", *International Journal of Production Economics*, 140(2): 888-899.
- Bates, R. ve Khasawneh, S. (2005). "Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations", *International Journal of Training and Development*, 9(2): 96-109.
- Bell, J.E., Randy V.B., Brian S.F. ve Benjamin T.H. (2014). "Logistics Information System Evaluation: Assessing External Technology Integration and Supporting Organizational Learning", *Journal of Business Logistics*, 35(4): 338–358.
- Bendoly, E., Van Wezel, W. ve Bachrach, D.G. (Eds) (2015). "The Handbook of Behavioral Operations Management", New York, Oxford University Press.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W. ve Richardson, S. (2000). "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, 1(1): 85-100.
- Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F. ve Sgro, F. (2018). "Intellectual Capital and Financial Performance in Social Cooperative Enterprises", *Journal of Intellectual Capital*, 19(4): 712-731.
- Caldas, C.H., Elkington, R.W.T., O'Connor, J.T. ve Kim, J.-Y. (2015). "Development of A Method to Retain Experiential Knowledge Incapital Projects Organizations", *Journal of Management in Engineering*, 31 (5):1-11.

- Colombo, M.G. ve Grilli, L. (2005). "Founders' Human Capital and The Growth of New Technology-Based Firms: A Competence-based View", *Research Policy*, 34: 795–816.
- Darr E, Argote L, Epple D.(1995). "The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises". *Management Science*, 41(11):1750–1762.
- Davenport, T. H., ve Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know". Boston: Harvard Business School Press.
- Defourny, J. ve Nyssens, M. (2010). "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship In Europe and The United States: Convergences And Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1): 32-53.
- Delery, J. ve Gupta, N. (2016). "Human Resource Management Practices And Organizational Effectiveness: Internal Fit Matters", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2): 139-163.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C.,ve Harris, S. (2004). "Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 26-43.
- Dillman, D. A. (2007). "Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method, Hoboken John Wiley & Sons, Inc.
- Epple D, Argote L, Murphy K.(1996). "An Empirical Investigation of The Micro Structure of Knowledge Acquisition and Transfer Through Learning by Doing". *Operations Research*, 44:77–86

- Freiling, J., Gersch, M. ve Goeke, C. (2008), "On The Path Towards a Competence-Based Theory of The Firm", *Organization Studies*, 29(8-9): 1143-1164.
- Fugate, B.S., Stank, T.P., ve Mentzer, J.T., (2009). "Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance", *Journal of Operations Management*, 27: 247-264.
- Garvin, D.A. (1985). "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August: 78-91.
- Gold, A. H., Malhotra, A., ve Segars, A. H. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185-214.
- Griffith, D.A. (2006). "Human Capital in The Supply Chain of Global Firms", *Organizational Dynamics*, 35(3): 251-263.
- Granerud, L. ve Rocha, R. S. (2011). "Organisational Learning and Continuous Improvement of Health and Safety in Certified Manufacturers", *Safety Science*, Vol. 49: 1030-1039.
- Grant, R. M. ve Baden-Fuller, C. (1995). "A Knowledge-based Theory of Inter-Firm Collaboration", *Academy of Management Journal Best Paper Proceedings*: 17-21.
- Grant, R. M. (1996). "Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm", *Strategic Management Journal*, 77(special issue) : 109-122.
- Hackman, J.K., Agyekum, K. ve Smith, B. (2017). "Challenges to The Adoption of Knowledge Management in Civil Engineering Construction Firms in

Ghana, Annals of Faculty Engineering Hunedoara– International Journal of Engineering, Tome XV [2017] – Fascicule 1 [February]:87.

Hatch, N. W., ve Dyer, J. H. (2004). "Human Capital and Learning as A Source of Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.

Hlupic, V., Pouloudi, A. ve Rzevski G, (2002). "Towards An Integrated Approach To Knowledge Management: Hard, Soft and Abstract Issues", *Knowledge and Process Management*, 9 (2): 90-102.

Ho, C.F., Hsieh, P.H. ve Hung, W.H. (2014). "Enablers and processes for effective knowledge management", *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5): 734-754.

Hudson, W.J. (1993., "Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It, New Jersey, Wiley.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1997). "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.

Jennex, M.E. ve Zyngier, S. (2007). " Security as a contributor to knowledge management success", *Information Systems Frontiers*, 9(5), 493–504.

Kiessling, T.S., Richey, R.G., Meng, J. ve Dabic, M. (2009). "Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes In A Transitional Economy", *Journal of World Business*, 44 (4): 421-433.

- Kong, E.ve Ramia, G. (2010). "A Qualitative Analysis of Intellectual Capital in Social Service Non-Profit Organisations: A Theory–Practice Divide", *Journal of Management & Organization*, 16 (5): 656-676.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S.M. ve Feurig, P.L. (2005). "Examining The Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, İnnovation, And Organizational Performance", *Human Resource Development Quarterly*, 16(2): 185-212.
- Lado, A.A.ve Wilson, M.C. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspectiv", *Academy of Management Review*, 19(4):699-727.
- Lee, M.R. ve Lan, Y.C. (2011). "Toward a Unified Knowledge Management Model for SMEs", *Expert Systems with Applications*, 38 (1): 729-735.
- Lengnick-Hall, M.L. ,Lengnick-Hall, C.A. ve Rigsbee, C.M. (2013). "Human Resource Management and Supply Chain Orientation", *Human Resource Management Review*, 23(4): 366-377.
- Levenson, A. (2017). "Using Workforce Analytics to İmprove Strategy Execution", *Human Resource Management*, 57(3): 685-700.
- Lo, M.C., Mohamad, A.A., Ramayah, T., Abdullah,M.A. ve Lim, M.(2017). "The Role of Knowledge Management on Organisational Effectiveness: Organisational Culture as The Moderator", *International Journal of Business and Society*; 18(4): 808-818.
- Marsick, V.J. ve Watkins, K.E. (2003). "Demonstrating The Value of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning

Organization Questionnaire” *Advances in Developing Human Resources*, 5(2): 132-151.

McEvily S, Chakravarthy B. (2002). “The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test For Product Performance and Technological Knowledge”, *Strategic Management*, 23:285–305.

McInerney, C.R. ve Koenig, M.E. (2011). “Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice”, *Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services*, 3 (1): 1-96.

Mills, A.M. ve Smith, T.A. (2011). “Knowledge Management and Organizational Performance: A Decomposed View”, *Journal of Knowledge Management*, 15(1): 156-171.

Monn, H. ve Lee, C. (2014). “The Mediating Effect of Knowledge-Sharing Processes on Organizational Cultural Factors and Knowledge Management Effectiveness”, *Performance Improvement Quarterly*, 26 (4): 25-52.

Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). “The Knowledge Creation Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation”. New York: Oxford University Press.

Pantouvakis, A.ve Bouranta, N. (2013). “The Link Between Organizational Learning Culture And Customer Satisfaction: Confirming Relationship And Exploring Moderating Effect”, *The Learning Organization*, 20 (1): 48-64.

Peachey, T., Hall, D.ve Cegielski, C. (2005). “Knowledge Management and The Leading Information Systems Journals: An Analysis of Trends and Gaps

in Published Research”, *International Journal of Management* 1(3): 55-69.

Polanyi, M. (1975). “Personal Knowledge”, (Eds: M. Polanyi ve H. Prosch), Chicago: Meaning, University of Chicago Press, 22-45.

Rodgers, K.L. (2014). “Executive, Engineer, and Operator Subcultures: Their Worldview Construct and Meaning to Organizational Learning and Effectiveness”, Walden University, ProQuest Dissertations Publishing.

Schermelleh-engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measure”s. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.

Schmitza , S., Rebeloa, T., Graciac, F.J. ve Tomásc, I. (2014). “Learning Culture and Knowledge Management Processes: To What Extent Are They Effectively Related?”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30: 113-121.

Schuler, R.S.ve Jackson, S.E. (1987). “Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices”, *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

Shane, S. ve Venkataraman, S., (2000). “The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research”. *Academy of Management Review* 25, 217–226.

Smith, T.A., Mills, A. ve Dion, P.(2010). “Linking Business Strategy and Knowledge Management Capabilities for Organizational Effectiveness”, *International Journal of Knowledge Management*, 6(3): 22-43.

- Song, Y.M., Le, Y. ve Wang, Y. (2016). "The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Construction Projects", *Applied Mechanics and Materials*; 858: 325-331.
- Stein, E. W., ve Zwass, V. (1995). "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information systems research*, 6(2): 85-117.
- Subramaniam, M. ve Youndt, M.A. (2005). "The Influence of Intellectual Capital On The Types of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, 48 (3): 450-463.
- Teresa, R.ve Gomes, A.D. (2017). "Is Organizational Learning Culture a Good Bet? An Analysis of Its Impact on Organizational Profitability and Customer Satisfaction", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30 (3): 328-343.
- Tufan, C. (2017). "Bilgi Yönetim Yeteneği ve Organizasyonel Etkililik Arasındaki İlişkide Girişimcilik Stratejisi Geliştirme Yeteneğinin Aracılık Etkisi: Türkiye'deki Serbest Bölgeler Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tufan, C. ve Uğurlu Ö. (2018). "Bilgi yönetimi", (Ed.) Aydoğan, E. Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A. ve Uğrak, U. (2015). "Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, Çankırı Karatekin Üniversitesi", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 189-208.
- Xu,J., , Yuan, X. ve Xie J. (2012). "A Study on Spiral Model of Core Competitiveness of Enterprises Based on Resource-based View and

Competence-based View”, International Conference on Management Science & Engineering (19th) September 20-22, 2012, Dallas, USA.

Van Baars-Moorsel, M.A.A.H. (2003). “Leerklmaat: de Culturele Dimensie Van Leren In Organisaties”, Academic Dissertation, Tilburg University, Eburon, Delft.

Veltri, S. ve Bronzetti, G. (2015). “A Critical Analysis Of The Intellectual Capital Measuring, Managing, And Reporting Practices In The Non-Profit Sector: Lessons Learnt From A Case Study”, *Journal of Business Ethics*, 131(2): 305-318.

Verma, T. ve Dhar, S. (2016). “The Impact of Intellectual Capital on Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Public and Private Sectors in India”, *IUP Journal of Knowledge Management*; 14 (3): 7-27.

Wade, M., ve Hulland, J. (2004). “Review: The Resource-based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research”, *Management Information Systems Quarterly*, 28(1), 107–142.

Wadhwa, P. ve Guthrie, J. P. (2018). “Strategic Human Resources Management and Organizational Effectiveness in Hospitality Settings”, *American Journal of Management; West Palm Beach*, 18(1): 10-24.

Watanabe, R.M., Benton, C.. ve Senoo, D. (2011). “A Study of Knowledge Management Enablers Across Countries”, *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1):17–28.

- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1996). "In Action: Creating The Learning Organization, American Society for Training and Development", Alexandria, VA.
- Williams, A.D. (2014). "Effectiveness of Performance Management Systems in State Agencies: Performance Measurement, Organizational Culture and Learning", University of Colorado at Denver, ProQuest Dissertations Publishing.
- Wong, K.Y. (2005). "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small And Medium Enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, 105(3): 261-279.
- Yang, B. (2003). "Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of A Learning Culture", *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2): 152-162.
- Yeung, A. C. L., , Lai, K. ve Yee, R. W,. (2007). "Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation", *International Journal of Production Research*, 45(11): 2459–2477
- Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). "Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and The Balanced Culture Hypothesis in An Emerging Economy", *Journal of World Business*, 43(3): 290-306.
- Yılmaz, M. (2011). "Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım", *A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [TAED]* 46: 313-332.

Yolles, M. (2009). "Competitive Advantage And Its Conceptual Development", *Business Information Review*, 26 (2): 93-111.

Zhang M.J. ve Lado, A.A. (2001). "Information Systems and Competitive Advantage: A Competencybased View", *Technovation*, 21: 147–156.

Zheng, W., Yang, B. ve McLean, G.N. (2010), "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal of Business Research*, (63)7: 763-771.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The common knowledge and skills of an organization are important assets in improving organizational effectiveness, increasing profit, and ultimately creating and maintaining competitive advantage. In spite of this, the process by which knowledge management affects organizational performance is not clear (Moustaghfir ve Schiuma, 2013). This uncertainty also makes it difficult for senior managers to decide how to best allocate limited resources. Based on the necessity of clearly demonstrating the value of knowledge management initiatives to the stakeholders in order to sustain their support and investments, some research has revealed that learning culture is a critical factor in the success of knowledge management (Gold vd, 2001; Bates ve Khasawneh, 2005; Smith vd., 2010; Zheng vd. 2010; Ho vd. 2014, Lo vd. 2017; Tufan, 2017). However, there are not many studies on how learning culture helps knowledge management efforts in achieving organizational level results. In addition, there is a limited understanding of how knowledge management activities support the results of organizations' logistics and supply chain management practices. Since knowledge management is an important resource for all levels of organizations, it must be effectively implemented and managed as a critical skill that could very well mean the difference between success or failure (Ariely, 2011). In this context, the logistics sector, investigated in the research, requires knowledge management practices for learning of the organization and to analyze the necessary information to take right decisions and to understand the consequences of these decisions on whole of the organization.

Human capital is one of the most valuable and hard to imitate sources of the company if it is specific to the company and developed in the most appropriate way (Hatch ve Dyer, 2004).

For this reason, top managers should closely monitor the developments in knowledge management and human capital in logistics services. This requires aligning the human capital requirement in logistics services with the overall organization, including new business rules, emerging corporate governance relationships and strategic objectives. In order to achieve this goal, it is necessary to understand how knowledge management activities should be carried out successfully. In this reason, this research focuses on how logistics service providers will benefit in their efforts to improve knowledge management and human capital in learning cultures and how this will lead to an increase in organizational effectiveness. In this context, a questionnaire was conducted to the employees of the logistics sector in Turkey, which has been increasing in importance in recent years. Logistics management is a process that

requires coordination of knowledge, technology, human, continuous learning and development elements due to its complex structure. With the acceleration of global trade, the importance of the logistics sector and its role in global development have become even more prominent. The share of this sector in international trade has increased 6.5 times since 2001. According to TUIK logistics data, the logistics sector has a 13% share in GDP and this corresponds to approximately 100 billion TL. (www.insaport.com, 2018). Accordingly, in order to increase Turkey's effectiveness in the field of global trade, the resources and capabilities of logistics firms need to be better managed. For this reason, it is thought that the research will contribute to both the practitioners and the researchers within the framework of the variables and sectors examined.

Method

The aim of this study is to measure the impact of learning culture, knowledge management and human capital on organizational effectiveness in Turkish logistics sector. The analysis unit of this research is the logistics service providers. The sample of the questionnaire is the blue-collar employees of 25 enterprises in the freight transportation and logistics sector listed in the 'Turkey's top 500 Service Exporter Survey' in 2016' by Turkish Export Assembly. Human Resources managers of 25 companies were interviewed by telephone and information was given about the research and also questionnaire was sent to them and their opinions and suggestions were taken into consideration. Subsequently, a questionnaire was sent to the Human Resources Departments of 25 enterprises via e-mail. 180 of the questionnaires were returned.

Previously validated scales were minimally adapted for context and used in this research. Four different measuring instruments were used in the questionnaire. All items were measured on a five point Likert scale. Learning culture were measured using a scale created by Yang (2003); a scale developed by Gold et al. (2001) and further refined by Kiessling et al. (2009) was used to measure knowledge management; human capital scale adapted from Subramaniam and Youndt (2005) and organizational effectiveness scale adapted from Smith et al.(2010).

Findings (Results)

The data obtained from the questionnaire were analyzed using Amos 23. Confirmatory factor analysis was performed to test the validity of the scales. Goodness of fit has provided the necessary criteria. After finding an acceptable fit for the measurement model and evidence of reliability and validity, the structural model was assessed and the hypothesized relationships were

examined. The unstandardized path coefficients provide evidence to draw conclusions regarding our direct hypotheses. As a result of the analysis, learning culture was positively influenced by knowledge management ($\beta=480$; $P<,01$), human capital ($\beta=581$; $P<, 01$) and organizational effectiveness ($\beta=293$; $P<, 01$), and human capital was positively influenced by organizational effectiveness ($\beta=475$; $P<, 01$). The effect of knowledge management on human capital ($\beta =, 079$; $p>, 05$) and organizational effectiveness ($\beta =, 161$; $p>, 05$) was not statistically significant.

Conculusion and Discussion

The results prove that organizations can increase their effectiveness as long as they encourage learning and strive to do so. This finding yields important implications for the developing literature on behavioral operations and supply chain management in that it elucidates the connection between human-based components of the organization and effectiveness (Bendoly et al., 2015). As Marsick and Watkins (2003) point out, leaders who learn from their experiences and influence the learning of others can establish an organizational learning climate and culture. This research showed that learning culture are capabilities that can evoke organizational effectiveness and play a positive role in role in developing human capital and knowledge management practices.

The results of this study show that knowledge management practices of firms within the sample of the study do not affect human capital and organizational effectiveness. The reasons for this situation can be shown the structural and process characteristics of the firms. In this context, further qualitative and quantitative researches can be carried out in the future to reveal the true nature of relations between knowledge management, logistics human capital and organizational effectiveness structures. Such future researches will likely include the addition of additional mediators or moderators. The findings of this study reveal that investing in human capital in the logistics sector and instilling a culture of learning are tools used to achieve organizational effectiveness even in the face of an ever-changing world view.