



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	26.03.2019
Received / Makale Geliş	18.12.2018	Published / Yayınlanma	27.03.2019

## ÖRGÜTSEL BİLGELİK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL WISDOM AND ORGANIZATIONAL LEARNING

**Dr. Öğr. Üyesi Esra G. KAYGISIZ**

Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Giresun /  
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-4950-9508

#### ÖZET

Öğrenme, insanoğlunun yaşamının ilk gününden itibaren varlığını sürdürebilmesinin en önemli adımıdır. Günümüz dünyasında öğrenmenin bireyler, örgütler ve toplumlar için önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Artık ayakta kalmak isteyen herkes ve her şey değişimle gelen yenilikleri öğrenmek, rekabet edebilmek ve “Yeni Bilgi” üretebilmek için sürekli ve etkin öğrenmeyi öğrenmek zorundadır. Dolayısıyla özellikle örgütlerin bu süreci etkin yönetebilmeleri için örgütsel öğrenmeyi içselleştirmeleri ve örgüt kültürünün temel yapıtaşı haline getirmeleri gerekmektedir.

Çevrelerinden, paydaşlarından ve deneyimlerinden sürekli öğrenen örgütler, bilgiyi yönetme becerilerini geliştirerek örgütsel bağlamda bilgeliği de yakalayabileceklerdir. Bu noktada önemli bir araç olan örgütsel bilgelik kavramı, sürdürülebilirlik, dönüşümsel liderlik, iş etiği, sosyal sorumluluk gibi disiplinlerin örgütte var olmasını ve bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme gibi eylemlerin kural ve uygulamalarını inşa etmeyi sağlamaktadır.

Bu doğrultuda çalışma, günümüz örgütleri için artık stratejik nitelik taşıyan örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla çalışmanın teorik kısmında öncelikle örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme kavramları ile aralarındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Çalışmanın uygulama kısmında ise örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Konya ilinde kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar örnekleminde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasından elde edilen bulgular örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı, pozitif doğrusal orantılı ve güçlü bir ilişki olarak bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgelik, Örgütsel Bilgelik, Örgütsel Öğrenme.

#### ABSTRACT

Learning is the most important step for surviving his life from the first day. But the importance of learning increases for individuals, organizations and societies more every day at today's world. Anymore, everything and anyone who wants to stay have to learn continuously innovations that come with change and to compete and also learn and effectively in order to be able to produce “New Knowledge”. Therefore organizations must internalize organizational learning and make them the basic building blocks of organizational culture in order to manage this process effectively.

Organizations who learn continually from their environment, stakeholders and experience, can develop the abilities of managing knowledge and by this the can catch the wisdom in the organizational context. This concept, known as organizational wisdom, supply to build of rules and applications of knowledge management and organizational learning and the existence of disciplines such as social responsibility, transformational leadership, sustainability, business ethics in the organization.

In this direction the research has been done to examine the relationship between organizational wisdom and organizational learning that are strategically important for today's organizations. Firstly, the theoretical part of research focuses on the concepts of organizational wisdom and organizational learning and relationships between these concepts. In the practice part, the research conducted by the employees who are at chemistry sector at Konya province. Findings obtained from field study indicates significant, positive linear directional and strong relationship.

**Keywords:** Wisdom, Organizational Wisdom, Organizational Learning

## 1. GİRİŞ

21. yüzyıl sürekli değişen koşullarıyla örgütleri, bir önceki yüzyıldan miras aldığı bilgi teknolojilerini, anlamak, etkinliğini ölçmek, süreçlere uyarlamak ve sürekli geliştirmekle yükümlü kılmıştır. Artık örgütlerin karmaşık teknolojilere uyum sağlamaları, kurumsal bir dünya vatandaşı olmaları, stratejik

zorluklara göğüs gerebilmeleri gerekmektedir. Bunun için söz konusu yenilikleri, ürün ve hizmetlere, süreçlere, yönetim biçimlerine uyarlamak, çalışanları her süreçte motive etmek ve sürekli olarak dünyaya yeni bir perspektiften bakmak zorundadırlar. Tüm bu değişim ve zorunluluklar, örgütlerin artık “neden ve nasıl” sorularını sürekli kendilerine sormalarını ve bu sorulara cevap verebilecek bilgelik kavramını örgütsel manada var etmelerini gerekli kılmaktadır.

Bilginin sınırlarını ve değerini mantık ve zekâ tutarlılığıyla ele alma ve yorumlama becerisi olan bilgelik, bilişsel, duygusal, sezgisel, spiritüel entelektüel ve aksiyolojik bilgilerin ilişkileri sonucu ortaya çıkmaktadır. Tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilmesi ve yönetilmesi oldukça zor bir kavram olan bilgelik, son yıllarda bilgi yönetiminin bir üst fonksiyonu olarak bilgi yönetiminin bir üst fonksiyonu olarak işletme yönetiminde kullanılmaya başlamıştır.

Bireysel bilgelikten bahsedildiğinde bireyin “bilge olma durumu ve niteliği” anlaşılıyorsa, örgütsel bilgelikte de örgütün bilge olma durumu ve niteliğini ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, bilge kişi nasıl doğru zamanda doğru, hızlı ve etkili kararlar verebiliyorsa örgütsel bilgelik de örgütün planlı ya da plansız gelişen durumlarda nasıl ve neden sorularına akılcı tepkiler verebilmesini, sürekli olarak yeni bilgiler edinebilmesini ve mevcut bilgilerini geliştirebilmesini ve tüm bunları yaparken başta çalışanları olmak üzere paydaşlarının tamamına karşı, iyi, ahlâklı ve örnek davranışları sergilemesini ifade etmektedir.

Bilgeliliğin olması için çeşitli unsurlara ihtiyaç vardır. Bunlardan en önemlisi ise şüphesiz öğrenmedir. Bu nedenle örgütsel bilgeliliğin oluşturulması için örgütsel öğrenmeye önem verilmektedir. Aslında günümüz şartlarında bilgi yönetimi ile birlikte anılan örgütsel öğrenme, örgütün sürekli olarak hem yeni bilgi edinmesini hem de mevcut bilgilerini geliştirmesini kapsamaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin insan, örgüt, bilgi ve teknoloji unsurlarını bir araya getirerek bireylerin ve takımların öğrenmesini sağlamaları ve örgütsel öğrenme sürecini sürekli hale getirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme konuları, bilişsel süreçler ve insanın zihninde var olan örtük bilgiyle ilintili oldukları için yönetilmeleri kadar ölçülmeleri de zor kavramlardır. Bu zorluktan da kaynaklı olarak -her iki kavram da son yıllarda çeşitli araştırmaların konusu olsalar da- özellikle örgütsel bilgelik konusunda yapılmış pek fazla çalışma bulunmamaktadır. Mevcut çalışmalar ise örgütsel bilgeliliği genellikle tek boyutta ele almaktadır. Bu çalışma örgütsel bilgeliliğin kritik unsurlarından birisi olan örgütsel öğrenme ilişkisini ele alması nedeniyle literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışma Türkçe literatürde örgütsel bilgelik alan yazını zenginleştirmesi bakımından da önemlidir.

Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi irdelemek ve bu ilişkiyi bir alan araştırması ile analiz etmektir. Belirtilen temel amaç çerçevesinde, çalışma kapsamında örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişki teorik çerçevede açıklanmaktadır. Ayrıca çalışmayla yöneticilere, örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenmenin örgütlere sağlayacağı yararlarla ilişkin öneriler sunulmaktadır. Bu kapsamda çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme kavramlarına ilişkin teorik bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde, araştırmanın metodolojisi hakkında açıklayıcı bilgiler ve çalışmada elde edilen bulgular belirtilmektedir. Üçüncü ve son bölümde ise elde edilen bulgular yorumlanarak örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme kavramlarının yaratılması için tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Bilgelik

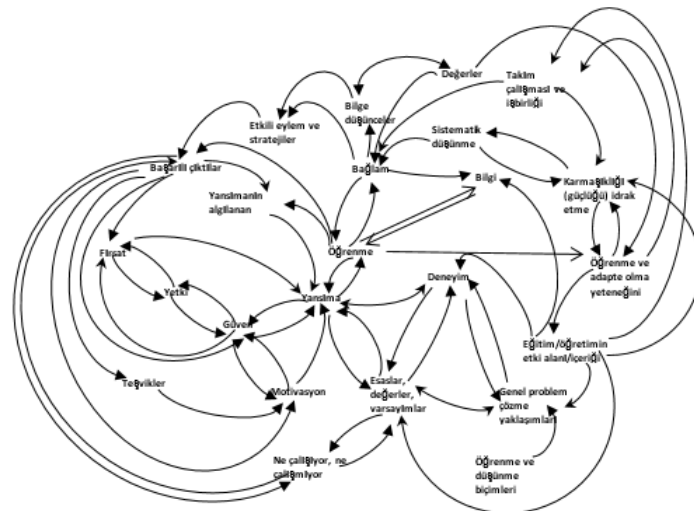
Bilgelik, insanlığın var olduğu zamanlardan bu yana var olan kadim olgulardan birisidir. Genel olarak “Doğru zamanda doğru şeyleri yapabilme ya da düşünebilme yeteneği” olarak tanımlayabilen bilgelik, özünde örtük bilgiyi barındırmaktadır. Örtük bilginin aktarılmasından ve ifade edilmesinden kaynaklanan zorluklar nedeniyle bilgelik de tanımlanması zor bir kavram olarak ele alınmalıdır. Felsefenin en eski adlarından birisi olan bilgelik, insan ve evrenle ilgili olan tüm bilgi ve ilişkileri kapsamakta ve ayrıca bilginin, sağduyu, idrak, görgü, deneyim ve muhakeme ve mantığın harmanlanıp olaylara uygulama becerisini de ifade etmektedir (Kaygısız, 2013: 98). Bilgelik aslında yüksek düzeyli biliş, stratejik bilgi, öğrenmeyi düzenleme bilgisi, bilişsel farkındalık, iç iletişim becerisi, hafıza veya

deneyimin bir fonksiyonu, duygu ve sezgisel bir zihinsel süreç olan üst bilişle (Akpınar, 2011: 354) ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle bilgelik kavramı, bilginin tecrübe ve mantık ile harmanlanmış şeklidir. Bununla birlikte bilgelik, olayları geniş bir bakış açısıyla yorumlayabilme, olayların temel nedenlerini belirleyebilme ve olası sonuçlarını göz önünde tutma, durumları sağlıklı ve tüm yönleriyle değerlendirebilme, sezgiye sahip olma, uygun amaçlar belirleyebilme, değer biçebilme ve bilgiyi amaçlara ulaşmak için kullanabilme yeteneklerinde kendini göstermektedir (Bierly vd., 2000: 597).

Örgütler için günümüzün rekabetçi koşulları, özel ya da kamu fark etmeksizin her sektör ve kademedeki örgütleri ellerindeki tüm kaynakları etkin biçimde kullanarak, doğru zamanda doğru ve stratejik eylem ve kararlara yöneltmektedir. Bu doğrultuda ayakta kalmak isteyen örgütlerin taşıması gereken özellik aslında bilgeliktir. Günümüz koşullarında var olan ve var olmayı sürdürülebilir kılmayı hedefleyen örgütlerin tıpkı bireyler gibi “Bilge” olma durumunu ifade eden örgütsel bilgelik kavramı, örgütün beklenmedik durumlara akılcı tepkiler verebilmesini; örgütün mevcut ve yeni bilgisini yönetmesini kapsamaktadır. Baiget’e göre işletmeler için gelecek bilgelik çağı olacaktır ve bu nedenle bilgelik, artık bilgi yönetiminin bir üst fonksiyonu olarak yönetilmeli, buna uygun sistemler geliştirilmeli (Baiget, 2007: 6) ve örgütsel bilgelik kavramı benimsenmelidirler. Lawrence ise artık örgütlerin 21. yüzyılın getirdiği değişimlere uyum sağlamak için kamusal ve örgüt yararları için akıllıca hareket ederek güvene dayalı kurumsal bir bilgelik yapısı oluşturmaları gerektiğini belirtmektedir (Lawrence, 2007: 59).

Thierauf ve Hoctor (2006: 21) örgütsel bilgeliğin bilgi yönetimi bağlamında ele alınması gereken bir kavram ve karar vericilerin geçmiş yargılarını sorgulayarak bunlardan yapmadıkları ya da yaptıkları bilgelik unsurlarını analiz etmelerine ve bu unsurları yeni durumlara adapte ederek kullanmalarına olanak sağlayan bir fırsat olduğu görüşündedirler. Zeleny’e göre ise örgütsel bilgelik bilgi, kapasite, temel değerler, ortaklıklar ve ağlar hakkında “Neden” sorusunu sorabilmek ve bu soruya cevap verebilmektir (Zeleny, 2006: 16). Örgütsel bilgelik, iş etiği, sürdürülebilirlik, dönüşümsel liderlik, işyeri demokrasisi, kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk gibi disiplinlerin örgütte var olmasını ve bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme gibi eylemlerin kural ve uygulamalarını inşa etmeyi sağlamaktadır (Hays, 2007: 77). Limas’a göre (2004:3) zekâ, kültür, farklılık, bütünleştiricilik, davranış, istikrar, birlik ve denge, örgütsel bilgeliğin unsurlarıdır. Ayrıca bu unsurlara dayalı değerler ve ihtiyaçlar örgüt çevresine bağlı olarak değişebilmekte, buna ek olarak örgütte var olan bilgeliğin örgütsel yaşama aktarılmasında zengin bir içerik sağlamakta; örgütsel amaçlara bağlı olan iş tatmini, bağlılık, gönüllülük gibi davranışları pozitif etkilemekte ve örgüt kültürü ve örgütün resmi yapısı arasında kalan boşluğu doldurarak örgüt başarısını artırmaktadır (Limas, 2004: 3).

Tanımlamalar ışığında örgütsel bilgeliğin çok farklı unsurlara dayanan, tanımlanması ve yönetilmesi zor bir süreç olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak örgütsel bilgeliğin birbirinden farklı, değişken ve yönetilmesi zor unsurlarının olmasıdır. Şekil-1’de Hays tarafından geliştirilen örgütsel bilgelik modeli, kavramın unsurları ve aralarındaki ilişkileri açıklamaktadır.



Şekil 1 Örgütsel Bilgeliğin Unsurları (Kaynak: Hays, 2007: 83.)

Şekil-1’de görülen modele göre her bir unsur, birden fazla diğer unsur sistemin sürdürülmesi için kritik önemdedir. Unsurların birbirlerine göre önem veya kritiklik derecesi olmamakla birlikte her bir unsur sistem için mutlak olmalı ve kendi başına kusursuz biçimde işlemelidir. Dolayısıyla örgütsel bilgeliğin var olması ve devamlılığının sağlanması bu unsurların birbirleriyle uyumlarına bağlıdır.

Modelde yer alan öğrenme, öğrenme ve adapte olma yeteneği, öğrenme ve düşünme biçimleri ve eğitim/öğretim etki alanı unsurları, değişen koşulların getirdiği fırsat ve tehditlere örgütün hazır olmasını sağlamakta, değişime direnç gösteren bir örgüt yerine değişime kolaylıkla uyum sağlayan; yenilikleri ve gelişmeleri sürekli öğrenen bir örgüt yaratarak örgütün problem çözme ve karar verme süreçlerini etkilemektedir.

## 2.2. Örgütsel Öğrenme

Birçok çalışmada günümüzün koşullarının oldukça hızlı değişen rekabetçi bir ortam olduğu ve bu ortamda varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin koşullara uyum sağmaları için “Bilgi”nin oldukça önemli olduğunun altı çizilmektedir. Başarılı olmak isteyen örgütler, bilginin transfer ve öğrenilmesini kolaylaştırmak için örgütsel öğrenme ile bilgelik yönetimi süreçlerini bütünleştirerek çalışanları bilginin yaratımı, edinimi, paylaşımı ve kullanımı konusunda destekleyen bir örgüt ortamı inşa etmektedirler (Yang ve Chen, 2009: 304). Bu gerçeklik, bilginin özellikle elde edilme süreçlerinde hayat boyu öğrenmenin önemini de ortaya koymaktadır. Hayat boyu öğrenme Lewis’e göre (1998), bireyin mesleki açıdan kendini tatmin ederek bilgi ve becerilerinde sistematik olarak artırmasını, öz yönelimli ve öz denetimli öğrenmesini geliştirerek, kişide olumlu yönde tutum değişikliğine yol açmaya yardımcı olmaktadır (Çayır ve Gündoğmuş, 2016: 2064). Bireyler, herhangi bir değeri içselleştirdikleri ölçüde onu benimseyerek davrandıkları için (Gömlüksiz ve Kan, 2012: 1160) hayat boyu öğrenme prensibine sahip bireyler ise çalıştıkları örgütlerde kolektif ve örgütsel öğrenmeye oldukça açıktırlar. Bunun temel nedeni örgütsel öğrenmenin örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yeteneklerle, örgütsel bilgedeki değişimi ve bu kapsamdaki bilgiye eklemelerde bulunmasını ya da eksiltmesini ve dönüştürmesi ifade etmesidir (Koç, 2009: 153). Bir başka ifadeyle örgütsel öğrenme bilinçli veya kendiliğinden oluşan unsurlar içeren, bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Kalkan, 2006: 25).

Örgütsel öğrenme, temelinde bireysel öğrenmenin olduğu bir süreçtir ve bu nedenle yöneticilerin örgütsel yapı içerisinde bireysel öğrenmenin, önce grup düzeyinde öğrenmeye sonrasında ise örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesini sağlayan yapı ve sistemler oluşturulmaları gerekmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 37).

Örgütsel öğrenmenin olduğu örgütlerde kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratabilmek için kapasitelerini sürekli geliştirirler, bu örgütlerde yeni ve coşkun düşünme tarzları desteklenir, kolektif amaç ve hedeflere gem vurulmaz ve bireyler nasıl birlikte öğrenebileceklerini sürekli öğrenirler (Senge, 2016: 21). Dolayısıyla örgütsel öğrenme, esas, inanç ve varsayımları dikkate alarak bu bağlamla desteklemekte ve bilgeliği açığa çıkarılmasına katkı sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi uygulamasının da bir gereği olan örgütsel öğrenmenin temel amacı, örgütün ortaya çıkan değişimler ve rekabet karşısında direncini arttırmak, değişimlerin ortaya çıkardığı yeniliklerin getirdiği çeşitli bilgilerin farklı yollarla elde edilmesini ve elde edilen bu bilgilerin etkinliklerde kullanılmasını sağlamaktır (Yılmaz, 2011: 330). Örgütsel öğrenme yönetilebilen bir kavramdır. Bu yüzden liderler örgütün nasıl daha iyi öğreneceğini, öğrendiklerini nasıl uygulayacakları hususunda örgütü etkileyebilir; daha etkin bir bilgelik yönetimi için örgütlerini evrimsel bir olgunlukla yönetebilirler (Wellman, 2009: 15).

## 3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL BİLGELİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

### 3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgi verilmekte, geliştirilen hipotezler belirtilmekte ve alan araştırmasında kullanılacak olan ölçekler aktarılmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

*Hipotez 1:* Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Bilgelik algısında fark vardır.

*Hipotez 2:* Katılımcıların medenî durumlarına göre Örgütsel Bilgelik algısında fark vardır.

*Hipotez 3:* Katılımcıların görevlerine göre Örgütsel Bilgelik algısında fark vardır.

*Hipotez 4:* Katılımcıların toplam deneyimlerine göre Örgütsel Bilgelik algısında fark vardır.

*Hipotez 5:* Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Öğrenme algısında fark vardır.

*Hipotez 6:* Katılımcıların medenî durumlarına göre Örgütsel Öğrenme fark vardır.

*Hipotez 7:* Katılımcıların görevlerine göre Örgütsel Öğrenme ölçeği fark vardır.

*Hipotez 8:* Katılımcıların toplam deneyimlerine göre Örgütsel Öğrenme algısında fark vardır.

*Hipotez 9:* Örgütsel Bilgelik ile Örgütsel Öğrenme arasında pozitif ilişki vardır.

*Hipotez 10:* Örgütsel Bilgelik ile Örgütsel Öğrenme üzerine olumlu etkisi vardır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın konusu olan örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme ilişkilerinin analizinde güvenilir bir veri toplama aracı olmasından dolayı anket tekniğine kullanılmıştır. Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür dikkate alınmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik verilerini elde etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm örgütsel bilgelik algısını ölçmeye yöneliktir. Bunun için Paulo Pinheiro, Mário Raposo ve Ricardo Hernández (2012) tarafından hazırlanan ve yine aynı yazarlar tarafından çeşitli çalışmalarda geçerlilik testleri yapılan örgütsel bilgelik ölçeği kullanılmıştır. Orijinal dili Portekizce olan ölçek uzman çevirmenler tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve Kaygısız (2013) tarafından çeşitli Türkçe çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçek 10 boyut ve toplam 90 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise örgütsel öğrenmeyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçek ise Calantone ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiş ve Kendir tarafından (2017) kullanılmıştır. Toplam 4 boyut ve 17 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeklerdeki faktörlerin etki derecelerini ölçmek için 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte 1 "kesinlikle katılmıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Konya ilinde kimya sektöründe faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde farklı kademelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Toplam 206 çalışana ulaşılmış ve veriler elde edilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, anketi cevaplayan katılımcılara ilişkin özellikler ile bu katılımcıların örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme algılarına ilişkin bulgular verilmektedir. Ayrıca araştırmanın temel amacı olan örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonuçları da yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo-1'de görülmektedir.

**Tablo 1** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Özellikler	f	%
Cinsiyet	Kadın	64	31,1
	Erkek	142	68,9
	Toplam	206	100,0
Yaş	20-30 yaş	91	44,3
	31-40 yaş	77	37,3
	41-50 yaş	28	13,6
	50 yaş ve üzeri	10	4,8
	Toplam	206	100,0

<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	112	54,4
	Evli	94	45,6
	Toplam	206	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	4	1,9
	Lise	16	7,8
	Ön lisans	66	32
	Lisans ve üzeri	120	58,3
	Toplam	206	100,0
<b>Görev</b>	İdari büro	53	25,7
	İşçi	18	8,7
	Muhasebe	9	4,4
	Müşteri temsilcisi	19	9,2
	sekretesi	22	10,7
	Sekreter	9	4,4
	Teknik personel	33	16,0
	Uzman	43	20,9
Yönetici	206	100,0	
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	Toplam	206	100,0
	1-5 yıl	146	70,9
	6-10 yıl	33	16
	11-15 yıl	16	7,8
	16-20 yıl	5	2,5
	21 yıl ve üzeri	6	2,9
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	Toplam	206	100,0
	1-5 yıl	51	24,8
	6-10 yıl	83	40,4
	11-15 yıl	27	13
	16-20 yıl	15	7,3
21 yıl ve üzeri	30	14,5	
Toplam	206	100,0	

Tablo-1 incelendiğinde, katılımcıların % 31,1'inin kadın % 68,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 44,3'ü 20-30, % 37,3'ü 31-41, % 13,6'sı 41-50 yaş aralığında olup % 4,8'i ise 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında % 54,4'ünün bekâr, % 45,6'sının evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 58,3'ü lisans ve üzeri, % 32'si ön lisans, % 7,8'si lise, %1,9'u ise ilköğretim düzeyinde eğitim almıştır. Ayrıca %25,7'si idari büro, %20,9'u yönetici, %16'sı uzman, %10,7'si sekreter, %9,2'si müşteri temsilcisi, %8,7'si işçi olarak görev yaparken muhasebe ve teknik personel oranları %4,4 olarak görülmektedir. Katılımcıların % 70,9'u 1-5 yıl aralığında, % 28,5'i 1-5 yıl aralığında, % 16'sı 6-10 yıl aralığında ve % 7,8'i de 11-15 yıl, %2,5'i 15-20 yıl, %2,9'u ise 20 yıl ve daha fazla süredir mevcut kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların toplam deneyimlerinin ise % 40,4'ünün 6-10 yıl, %24,8'inin 1-5 yıl aralığında, % 14,5'inin 20 yıl ve üzeri, % 13'ünün 11-15 yıl, %7,3'ünün ise 16-20 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach Alfa Katsayısı'ndan yararlanılmıştır. Tablo 2'de verilerin analizi sırasında toplam puanlarından yararlanılacak ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları ve ölçekğin yapısını tanıttıcı bilgiler özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 2** Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel Bilgelik	5'li ölçek (1-5 arası)	92	0.952
Örgütsel Öğrenme	5'li ölçek (1-5 arası)	17	0.927

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları 0. 952 ile 0. 927’dir. Bu sonuçlardan kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3** Cinsiyete Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Örgüt Faaliyetleri için Bilgi Boyutu	Erkek	141	99,54	14035,00	4024,000	-1,249	,212
	Kadın	64	110,63	7080,00			
	Toplam	205					
Yanıt Kapasitesi Boyutu	Erkek	142	102,46	14549,50	4396,500	-,376	,707
	Kadın	64	105,80	6771,50			
	Toplam	206					
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	Erkek	142	101,56	14421,50	4268,500	-,703	,482
	Kadın	64	107,80	6899,50			
	Toplam	206					
Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu	Erkek	142	104,13	14787,00	4454,000	-,230	,818
	Kadın	64	102,09	6534,00			
	Toplam	206					
Örgütsel Hafıza Boyutu	Erkek	142	95,64	13581,50	3428,500	-2,841	,004
	Kadın	64	120,93	7739,50			
	Toplam	206					
Öğrenme, Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	Erkek	142	107,15	15216,000	4025,000	-1,327	,184
	Kadın	64	95,39	6105,00			
	Toplam	206					
Bilgi Yaratımı Boyutu	Erkek	142	98,73	14019,50	3866,500	-1,720	,085
	Kadın	64	114,09	7301,50			
	Toplam	206					
Yeniden Öğrenme Boyutu	Erkek	142	100,32	14245,50	4092,500	-1,154	,249
	Kadın	64	110,55	7075,50			
	Toplam	206					
Çalışan Katılımı Boyutu	Erkek	137	97,80	13398,00	3945,000	-1,150	,250
	Kadın	64	107,86	6903,00			
	Toplam	201					
Duygusal Zekâ Boyutu	Erkek	137	97,36	13339,00	3886,000	-1,302	,193
	Kadın	64	108,78	6962,00			
	Toplam	201					

Tablo-3’den anlaşılacağı üzere, katılımcıların Örgütsel Bilgelik Ölçeği alt boyutları puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Test sonucunda örgütsel hafıza ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmuşken ( $p < .05$ ) diğer boyutlar ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu doğrultuda Hipotez-1 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 4** Medenî Duruma Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
Örgüt Faaliyetleri için Bilgi Boyutu	Evli	112	113,77	12742,00	4002,000	-2,872	,004
	Bekâr	93	90,03	8373,00			
	Toplam	205					

Yanıt Kapasitesi Boyutu	Evli	112	113,23	12682,00			
	Bekâr	94	91,90	8639,00	4174,000	-2,581	,010
	Toplam	206					
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	Evli	112	113,78	12743,50			
	Bekâr	94	91,25	8577,50	4112,500	-2,729	,006
	Toplam	206					
Örgütsel Hafıza Boyutu	Evli	112	112,82	12635,50	4220,500	-2,482	,013
	Bekâr	94	92,40	8685,50			
	Toplam	206					
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	Evli	112	112,85	12639,00			
	Bekâr	94	92,36	8682,00	4217,000	-2,478	,013
	Toplam	206					
Bilgi Yaratımı Boyutu	Evli	112	112,76	12629,50			
	Bekâr	94	92,46	8691,50	4226,500	-2,464	,014
	Toplam	206					
Yeniden Öğrenme Boyutu	Evli	112	108,73	12178,00			
	Bekâr	94	97,27	9143,00	4678,000	-1,382	,167
	Toplam	206					
Çalışan Katılımı Boyutu	Evli	112	105,76	11845,00			
	Bekâr	94	100,81	9476,00	5011,000	-,601	,548
	Toplam	206					
Duygusal Zekâ Boyutu	Evli	111	107,68	11952,00			
	Bekâr	90	92,77	8349,00	4254,000	-1,818	,069
	Toplam	201					
Duygusal Zekâ Boyutu	Evli	111	104,48	11597,50			
	Bekâr	90	96,71	8703,50	4608,500	-,947	,344
	Toplam	201					

Tablodan da anlaşılacağı üzere, katılımcıların Örgütsel Bilgelik Ölçeği alt boyutları puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Test sonucunda örgüt faaliyetleri için bilgi boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmuşken ( $p < .05$ ) diğer boyutlar ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu doğrultuda Hipotez-2 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının görevlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 5’de görüldüğü gibidir.



**Tablo 5** Göreve Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Örgüt Faaliyetleri için Bilgi Boyutu	Evli	112	113,77	12742,00	4002,000	-2,872	,004
	Bekâr	93	90,03	8373,00			
	Toplam	205					
Yanıt Kapasitesi Boyutu	Evli	112	113,23	12682,00	4174,000	-2,581	,010
	Bekâr	94	91,90	8639,00			
	Toplam	206					
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	Evli	112	113,78	12743,50	4112,500	-2,729	,006
	Bekâr	94	91,25	8577,50			
	Toplam	206					
	Evli	112	112,82	12635,50	4220,500	-2,482	,013
	Bekâr	94	92,40	8685,50			
	Toplam	206					
Örgütsel Hafıza Boyutu	Evli	112	112,85	12639,00	4217,000	-2,478	,013
	Bekâr	94	92,36	8682,00			
	Toplam	206					
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	Evli	112	112,76	12629,50	4226,500	-2,464	,014
	Bekâr	94	92,46	8691,50			
	Toplam	206					
Bilgi Yaratımı Boyutu	Evli	112	108,73	12178,00	4678,000	-1,382	,167
	Bekâr	94	97,27	9143,00			
	Toplam	206					
Yeniden Öğrenme Boyutu	Evli	112	105,76	11845,00	5011,000	-,601	,548
	Bekâr	94	100,81	9476,00			
	Toplam	206					
Çalışan Katılımı Boyutu	Evli	111	107,68	11952,00	4254,000	-1,818	,069
	Bekâr	90	92,77	8349,00			
	Toplam	201					
Duygusal Zekâ Boyutu	Evli	111	104,48	11597,50	4608,500	-,947	,344
	Bekâr	90	96,71	8703,50			
	Toplam	201					

Tablo-5'den görülebileceği üzere, örgütsel bilgelik ölçeği boyutlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark duygusal zekâ boyutu ( $p>,05$ ) dışında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ). Bu doğrultuda Hipotez-3 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının toplam deneyime göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 6’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 6** Örgütsel Bilgelik ile Toplam Deneyim Arasındaki Farklılıklar

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	3,1941	,23867	<b>G.Arası</b>	,435	4	,109	,672	,612
	6-10 Yıl	83	3,1855	,44943	<b>G.İçi</b>	32,367	200	,162		
	11-15 Yıl	26	3,0615	,41673	<b>Toplam</b>	32,802	204			
	16-20 Yıl	15	3,2400	,26673						
	21 ve Üzeri	30	3,1933	,51256						
<b>Yanıt Kapasitesi Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	4,0196	,33533	<b>G.Arası</b>	1,174	4	,293		
	6-10 Yıl	84	4,0701	,49112	<b>G.İçi</b>	49,808	201	,248	1,184	,319
	11-15 Yıl	26	3,9359	,51369	<b>Toplam</b>	50,981	205			
	16-20 Yıl	15	4,2741	,33562						
	21 ve Üzeri	30	4,0630	,74260						
<b>Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	3,8936	,40792	<b>G.Arası</b>	2,092	4	,523		
	6-10 Yıl	84	3,8605	,62446	<b>G.İçi</b>	57,394	201	,286	1,832	,124
	11-15 Yıl	26	3,7308	,52734	<b>Toplam</b>	59,487	205			
	16-20 Yıl	15	3,8381	,35762						
	21 ve Üzeri	30	4,1000	,52409						
<b>Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	3,8902	,28513	<b>G.Arası</b>	,731	4	,183		
	6-10 Yıl	84	3,7726	,46162	<b>G.İçi</b>	31,380	201	,156	1,170	,325
	11-15 Yıl	26	3,7308	,45762	<b>Toplam</b>	32,110	205			
	16-20 Yıl	15	3,8333	,27946						
	21 ve Üzeri	30	3,8733	,33726						
<b>Hafıza Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	3,9916	,33976	<b>G.Arası</b>	1,017	4	,254		
	6-10 Yıl	84	4,0238	,46349	<b>G.İçi</b>	52,460	201	,261	,974	,423
	11-15 Yıl	26	3,8022	,45008	<b>Toplam</b>	53,477	205			
	16-20 Yıl	15	3,9905	,59017						
	21 ve Üzeri	30	3,9476	,80767						
<b>Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	3,8007	,33833	<b>G.Arası</b>	1,293	4	,323		
	6-10 Yıl	84	3,9683	,47948	<b>G.İçi</b>	48,857	201	,243	1,330	,260
	11-15 Yıl	26	3,9295	,60585	<b>Toplam</b>	50,149	205			
	16-20 Yıl	15	4,0556	,59317						
	21 ve Üzeri	30	3,8611	,58572						
<b>Bilgi Yaratımı Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	3,9294	,37698	<b>G.Arası</b>	4,070	4	1,018		
	6-10 Yıl	84	4,0440	,52649	<b>G.İçi</b>	44,334	201	,221		
	11-15 Yıl	26	3,7577	,44737	<b>Toplam</b>	48,404	205		4,613	,001
	16-20 Yıl	15	3,8800	,26511						
	21 ve Üzeri	30	3,6567	,53284						
<b>Yeniden Öğrenme Boyutu</b>	1-5 Yıl	51	3,8000	,41569	<b>G.Arası</b>	1,358	4	,340		
	6-10 Yıl	84	3,8476	,52377	<b>G.İçi</b>	48,031	201	,239	1,421	,228
	11-15 Yıl	26	3,6923	,48409	<b>Toplam</b>	49,389	205			
	16-20 Yıl	15	3,7200	,47087						
	21 ve Üzeri	30	3,6267	,51390						
<b>Çalışan Katılımı Boyutu</b>	1-5 Yıl	48	3,7232	,30612	<b>G.Arası</b>	,965	4	,241		
	6-10 Yıl	82	3,6159	,44283	<b>G.İçi</b>	36,591	196	,187	1,292	,275
	11-15 Yıl	26	3,5495	,51617	<b>Toplam</b>	37,556	200			
	16-20 Yıl	15	3,8000	,51380						
	21 ve Üzeri	30	3,6738	,45280						
<b>Duygusal Zekâ Boyutu</b>	1-5 Yıl	48	4,0227	,41575	<b>G.Arası</b>	,969	4	,242		
	6-10 Yıl	82	3,9645	,49541	<b>G.İçi</b>	42,199	196	,215		
	11-15 Yıl	26	3,8112	,54662	<b>Toplam</b>	43,168	200		1,125	,346
	16-20 Yıl	15	3,8364	,55744						
	21 ve Üzeri	30	3,9606	,28617						

Tabloda görülebileceği üzere, örgütsel bilgelik ölçeği boyutlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark bilgi yaratım boyutunda bulunmuş ( $p < .05$ ) diğer boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu doğrultuda Hipotez-4 kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme ölçeği ile ilgili algılarının medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 8’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7** Örgütsel Öğrenme ile Cinsiyet Arasındaki Farklılık

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	P
Sistem İçi Bilgi	Kadın	64	101,20	6477,00	4397,000	-,378	,705
	Erkek	142	104,54	14844,00			
	Toplam	206					
Öğrenmeye Bağlılık	Kadın	64	104,84	6709,50	4458,500	-,224	,823
	Erkek	142	102,90	14611,50			
	Toplam	206					
Paylaşılmış Vizyon	Kadın	64	112,16	7178,00	3990,000	-1,422	,155
	Erkek	142	99,60	14143,00			
	Toplam	206					
Açık Fikirlilik	Kadın	64	96,92	6203,00	4123,000	-1,087	,277
	Erkek	142	106,46	15118,00			
	Toplam	206					

Tablo-8’den anlaşılacağı üzere, katılımcıların öğrenme alt boyutları puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Test sonucunda boyutlar ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu doğrultuda Hipotez-5 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme ölçeği ile ilgili algılarının medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 8’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 8** Örgütsel Öğrenme ile Medeni Durum Arasındaki Farklılık

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	U	z	P
Sistem İçi Bilgi	Evli	112	108,06	12103,00	4753,000	-1,221	,222
	Bekâr	94	98,06	9218,00			
	Toplam	206					
Öğrenmeye Bağlılık	Evli	112	116,19	13013,50	3842,500	-3,460	,001
	Bekâr	94	88,38	8307,50			
	Toplam	206					
Paylaşılmış Vizyon	Evli	112	104,27	11678,50	5177,500	-,206	,837
	Bekâr	94	102,58	9642,50			
	Toplam	206					
Açık Fikirlilik	Evli	112	107,29	12016,50	4839,500	-1,018	,309
	Bekâr	94	98,98	9304,50			
	Toplam	206					

Tablo-8’den anlaşılacağı üzere, katılımcıların örgütsel öğrenme alt boyutları puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Test sonucunda öğrenmeye bağlılık boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmuşken ( $p < .05$ ) diğer boyutlar ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu doğrultuda Hipotez-6 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme ölçeği ile ilgili algılarının göreve göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 9’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 9** Örgütsel Öğrenme ile Görev Durum Arasındaki Farklılık

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Sistem İçi Bilgi</b>	İdari büro	53	3,5321	,76555	<b>G.Arası</b>	14,456	7	2,065	4,589	,000
	İşçi	18	3,2222	,59365	<b>G.İçi</b>	89,108	198	,450		
	Muhasebe	9	4,0000	,93274	<b>Toplam</b>	103,564	205			
	Müşteri temsilcisi	19	3,9474	,40465						
	Sekreter	22	3,4818	,72941						
	Teknik personel	9	4,0667	,10000						
	Uzman	33	3,6788	,74320						
	Yönetici	43	4,0279	,57335						
<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>	İdari büro	53	3,5991	,76009	<b>G.Arası</b>	8,491	7	1,213	2,655	,012
	İşçi	18	3,8194	,40950	<b>G.İçi</b>	90,459	198	,457		
	Muhasebe	9	3,8889	1,16667	<b>Toplam</b>	98,951	205			
	Müşteri temsilcisi	19	3,8553	,41929						
	Sekreter	22	3,9432	,72757						
	Teknik personel	9	4,5833	,33072						
	Uzman	33	3,8106	,67323						
	Yönetici	43	3,9012	,63654						
<b>Paylaşılmış Vizyon</b>	İdari büro	53	3,5991	,76009	<b>G.Arası</b>	16,956	7	2,422	7,513	,000
	İşçi	18	3,8194	,40950	<b>G.İçi</b>	63,839	198	,322		
	Muhasebe	9	3,8889	1,16667	<b>Toplam</b>	80,795	205			
	Müşteri temsilcisi	19	3,8553	,41929						
	Sekreter	22	3,9432	,72757						
	Teknik personel	9	4,5833	,33072						
	Uzman	33	3,8106	,67323						
	Yönetici	43	3,9012	,63654						
<b>Paylaşılmış Vizyon</b>	İdari büro	53	3,6415	,65872	<b>G.Arası</b>	6,971	7	,996	3,816	,001
	İşçi	18	3,1389	,50163	<b>G.İçi</b>	51,665	198	,261		
	Muhasebe	9	4,1667	,69597	<b>Toplam</b>	58,636	205			
	Müşteri temsilcisi	19	3,8553	,41093						
	Sekreter	22	3,8295	,69602						
	Teknik personel	9	4,6389	,35600						
	Uzman	33	3,8561	,61565						
	Yönetici	43	3,8488	,40141						

Tablo-9'dan görülebileceği üzere, Örgütsel Öğrenme ölçeği boyutları aritmetik ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). Bu durumda Hipotez-7 reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel öğrenme ölçeği ile ilgili algılarının toplam deneyime göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 10'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 10** Örgütsel Öğrenme ile Toplam Deneyim Arasındaki Farklılık

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Sistem İçi Bilgi	1-5 Yıl	51	3,7490	,55978	G.Arası	2,822	4	,705	1,408	,233
	6-10 Yıl	84	3,7571	,73342	G.İçi	100,742	201	,501		
	11-15 Yıl	26	3,8077	,78073	Toplam	103,564	205			
	16-20 Yıl	15	3,6800	,96451						
	21 ve Üzeri	30	3,4333	,64772						
Öğrenmeye Bağlılık	1-5 Yıl	51	3,8284	,54196	G.Arası	,374	4	,093	,191	,943
	6-10 Yıl	84	3,8601	,84521	G.İçi	98,577	201	,490		
	11-15 Yıl	26	3,8558	,70772	Toplam	98,951	205			
	16-20 Yıl	15	3,8333	,57992						
	21 ve Üzeri	30	3,7333	,50401						
Paylaşılmış Vizyon	1-5 Yıl	51	3,8824	,60488	G.Arası	10,860	4	2,715	7,803	,000
	6-10 Yıl	84	3,9702	,63697	G.İçi	69,935	201	,348		
	11-15 Yıl	26	3,6442	,48048	Toplam	80,795	205			
	16-20 Yıl	15	3,4667	,49881						
	21 ve Üzeri	30	3,3583	,54805						
Açık Fikirlilik	1-5 Yıl	51	3,8725	,39803	G.Arası	2,253	4	,563	2,008	,095
	6-10 Yıl	84	3,7083	,64686	G.İçi	56,383	201	,281		
	11-15 Yıl	26	3,8077	,55366	Toplam	58,636	205			
	16-20 Yıl	15	3,5333							
	21 ve Üzeri	30	3,6083							

Tablo-10'dan görülebileceği üzere, örgütsel öğrenme ölçeği boyutlarının aritmetik ortalamalarının toplam deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda toplam deneyim grupları ile paylaşılmış vizyon boyutu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). Toplam deneyim grupları ile diğer boyutların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ). Bu durumda Hipotez-8 reddedilmiştir.

Örgütsel Bilgelik ile örgütsel öğrenme ölçekleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Elde edilen veriler Tablo-11'de görülmektedir.

**Tablo 11** Örgütsel Bilgelik ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	r	p
Örgütsel Bilgelik	201	,787	,00
Örgütsel Öğrenme			

Tablo-11 incelendiğinde örgütsel bilgelik alt boyutundan elde edilen puanlar ile örgütsel öğrenme alt boyutundan elde edilen puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r = ,787$ ;  $p = ,00 < ,05$ ). İlişki pozitif yönlü doğrusal orantılı ve güçlü bir ilişki olarak bulunmuştur. Başka bir deyişle örgütsel bilgelik arttıkça örgütsel öğrenmede artmaktadır. Bu durumda Hipotez-9 kabul edilmiştir.

**Tablo 12** Örgütsel Bilgelik ile Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı değişken	Yordanan değişken: Örgütsel Bilgelik				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Örgütsel Öğrenme	1,089	,231		-1,579	,116
	-,364	,061	,787	17,981	,000
	R= ,787 F= 323,309		$R^2 = ,619$ P=,00		

Tablo-12 incelendiğinde örgütsel bilgelik alt boyutundan elde edilen puanlar ile örgütsel öğrenme ölçeğinden elde edilen puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=,787;p<,005$ ). İlişki pozitif yönlü doğrusal orantılı ve güçlü bir ilişki olarak bulunmuştur. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgeliğin yordayıcısı durumundadır ( $R=,787; R^2=,619; p<,005$ ). Örgütsel öğrenmeden alınan puanlar örgütsel bilgelik puanlarının yaklaşık %62'sini açıklamaktadır. Ortaya çıkan bu ilişkiye göre örgütsel öğrenme arttıkça örgütsel bilgelik artmaktadır. Bu durumda Hipotez-10 kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye yönelik literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile belirtilen kavramlar arasındaki etkinin incelenmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda örgütsel bilgelik ve örgütsel öğrenme kavramlarının cinsiyet, eğitim durumu, görev ve toplam deneyim ile olan ilişkileri Hipotez-1 ile Hipotez-8 arasındaki hipotezlerde değerlendirilmiştir. Örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki ise Hipotez 9 ve 10 ile ele alınmıştır. Hipotez-1, Hipotez-2, Hipotez-3'e göre örgütsel bilgelik boyutlarıyla katılımcıların cinsiyetleri, medeni durum ve görevleri arasında algısal bir fark olmadığı görülmektedir. Hipotez 4'e göre ise örgütsel bilgelik boyutlarıyla katılımcıların toplam deneyimleri arasında fark olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda deneyim arttıkça örgütsel bilgelik algısının değişeceğini söylemek mümkündür. Örgütsel öğrenmenin çalışanlarca nasıl algılandığını ölçmeye yönelik hazırlanan Hipotez-5, Hipotez-6, Hipotez-7, Hipotez-8 sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel öğrenme algıları ile cinsiyet, medenî durum görev ve toplam deneyim faktörleri arasında bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre örgütsel öğrenmenin algılanmasında demografik farklılıkların etkili olmadığı sonucuna varılabilir.

Bilindiği gibi öğrenme, örgütsel bilgeliğin unsurlarından birisidir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmeden söz edilen bir örgütte örgütsel bilgeliğin de olması beklenmektedir. Bu bağlamda Hipotez-9 ve Hipotez-10 geliştirilmiş ve yapılan istatistiksel analizler sonucunda örgütsel bilgelik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Sonuç olarak örgütsel öğrenme arttıkça örgütsel bilgelik algısı da artmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda araştırmaya katılan örgütlerde sistematik düşünme, takım çalışması, işbirliği, öğrenmenin teşvik edilmesi, ortak vizyonların belirlenmesi; çalışanlara yönelik motivasyon; değerler, esaslar ve varsayımlara önem verilmesi; karşılıklı güven ve saygının var olması beklenmektedir.

Bununla birlikte örgütsel bilgelik üzerinde tartışılması, kazanılması ve mevcudiyetinin sürdürülmesi için çaba sarf edilmesi gereken kritik bir süreçtir. Bu nedenle günümüzün yöneticileri örgütsel bilgeliği ayakta kalmanın şartı olarak görmeli ve bilgiye dayalı bir örgüt yaratmalıdırlar. Bu tarz bir, örgütsel yaklaşımın temelinde şüphesiz örgütsel öğrenme olmalıdır. Bir başka ifadeyle bilginin örgüt içinde bir birey veya gruptan diğer birey/gruplar aktarılarak örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini artırmalarına ve devamlılıklarını sağlamalarına katkı sağlayan hayati bir yetenek olan örgütsel öğrenmeyi edinmeleri gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme, salt bilgi edinmeden farklı olarak ele alınmalı, bireysel ve ortak tecrübelerin paylaşılmasıyla yeni bilginin yaratıldığı ve davranışlara dönüştüğü bir süreç olarak yönetilmeli ve örgütün tüm unsurlarının nasıl birlikte öğreneceğine ilişkin stratejiler geliştirilmelidir. Ancak böylelikle örgütsel öğrenme, örgütsel bilgeliğin yaratılmasına katkı sağlayacak bir unsur haline gelebilir.

## KAYNAKÇA

- Akpınar, B. (2011). Biliş ve Üstbiliş (Metabiliş) Kavramlarının Zihin Felsefesi Açısından Analizi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 6/4 Fall 2011, p. 353-365, 1308-2140, www.turkishstudies.net, Ankara-Turkey
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. ve Christensen, E. W. (2000). *Organizational Learning, Knowledge And Wisdom. Organizational Learning, Knowledge and Wisdom*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 Iss: 6, 595 – 618.
- Çayır, A. ve Gündoğmuş, H. D. (2016). Öğrencilerin Bakış Açısı Hayat Boyu Öğrenme: Nitel Çalışma. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 11/3 Winter 2016, p. 2599-2612, ISSN: 1308-2140, www.turkishstudies.net, DOI

Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9512> Ankara-Turkey.

- Gömleksiz, M.N. ve Kan, A. Ü. (2012). Eğitimde Duyuşsal Boyut Ve Duyuşsal Öğrenme. Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 7/1 Winter 2012, p.1159-1177, Ankara-Turkey.
- Hays, M. J. (2007). *Dynamics of Organizational Wisdom*. Business Renaissance Quarterly. Pasadena: Winter 2007. Vol. 2, Iss. 4.
- Kalkan, V.D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim Ve Ayrışma Noktaları. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Bahar-2006 C.5 S.16 (22-36).
- Kaygısız, E. G. (2013). Örgütsel Bilgeliğin Yaratılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya.
- Kendir, V. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Hastanesinde Anket Çalışması. International Conference On Eurasian Economies 2017.291-301. <https://www.avekon.org/papers/1962.pdf> (Erişim Tarihi: 12.12.2018)
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I, 2009)
- Limas, M. J. (2004). *Organizational Wisdom: Scale Development and Validity Assessment*. The Degree of Doctor of Industrial/Organizational Psychology. University of Tulsa. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 39, Ocak-Haziran. 19-45
- Pinheiro, P., R. ve M., Hernández, R. (2012). *Measuring Organizational Wisdom Applying An Innovative Model of Analysis*. Management Decision, Volume 50, (23), Number 8, 1465–1487.
- Senge, P. (2016) Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulanması. Yapı Kredi Yayınları 17. Baskı. İstanbul.
- Thierauf, R. J. ve Hooctor, J. J. (2006). *Optimal Knowledge Management/Wisdom Management Systems Concepts and Applications*. Idea Group Publishing. UK.
- Wellman, J. L. (2009). *Organizational Learning How Companies And Institutions Manage and Apply Knowledge*. Palgrave Macmillan Press. Usa
- Yang, C. ve Chen, L. (2009). On Using Organizational Knowledge Capabilities to Assist Organizational Learning. (Knowledge Management And Organizational Learning Annals o Information Systems 4 İçinde Ed. William R. King) Doi 10.1007/978-1-4419-0011-1\_18, Springer Science+Business Media, Llc
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi [Taed] 46, Erzurum 2011, 313-332.
- Zeleny, M. (2006). *Knowledge-Information Autopoietic Cycle: Towards The Wisdom Systems*. Int. J. Management and Decision Making, Vol. 7, No. 1.