

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN,
ÇALIŞANLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARINA ETKİSİ:
GÜRES GROUP**

Burcu YANAR BAYAM

**Danışman
Prof. Dr. Meltem ONAY**

MANİSA-2016

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 17.03.2016 tarih ve 9/9 sayılı toplantısında jürimiz tarafından Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 23. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Burcu YANAR BAYAM'ın "**Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group**" Konulu tezi incelenmiş ve aday 12/04/2016 tarihinde saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

1 saat 20 dk.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna ☒

OY BİRLİĞİ ☐

DÜZELTME yapılmasına * ☐

OY ÇOKLUĞU ☒

RED edilmesine ** ☐

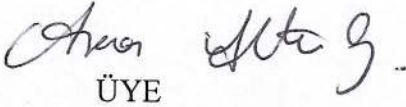
ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

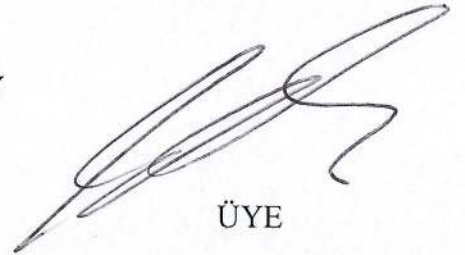
** Bu halde adayın tez konusu değiştirilir veya adayın isteği halinde tezsiz yüksek lisans programına geçişi sağlanır.

BAŞKAN

Prof. Dr. Meltem ONAY


ÜYE

Doç. Dr. Asena GÜLOVA


ÜYE

Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

☐

☐

Tez, mutlaka basılmalıdır.

☐

☐

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

☐

☐

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

☐

☐

Tez, basımı gereksizdir.

☐

☐

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/04/2016

Burcu YANAR BAYAM

İmza

ÖZET
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN,
ÇALIŞANLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARINA ETKİSİ:
GÜRES GROUP

Örgütsel öğrenme sürecinde bilgi, bir organizasyonun iş başarısını doğrudan etkileyen en önemli kaynaklardan biridir. Bu noktada, öğrenen örgüt, örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bilgiyi paylaşmalarını, bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını sağlayarak işletmenin örgüt boyutunda öğrenmesine destek oluşturmaktadır.

Bu araştırma, teori ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısımda, araştırmanın temel değişkenleri olan örgüt kültürü ve öğrenen örgüt kavramları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Uygulama kısmında ise anket yöntemi ile Güres Group (Güres Yumurta, Güres Teknoloji, Güres Pastörize) işletmesinden veriler toplanmıştır. Veriler korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla incelenmiştir. Ölçekler, hem beyaz yakalılar (yöneticiler dâhil) hem de mavi yakalılar üzerinde uygulanabilir niteliktedir. Anket uygulamasına işletmeden toplam 158 çalışan katılmıştır. Elde edilen verilere, SPSS 22.0 paket programı kullanılarak; frekans ve yüzde değerleri, güvenilirlik, faktör analizleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği testi, korelasyon analizi ve bağımsız değişken ile boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün, çalışanların öğrenen örgüt algıları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgüt kültürü ve çalışanların öğrenen örgüt algısı arasındaki korelasyon analizlerine bakıldığında iki değişken arasında pozitif ve anlamlı seviyede ilişki olduğu görülmektedir.

Son olarak, araştırma bulguları çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler; Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgüt, Örgütsel Öğrenme Süreci

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERCEPTION OF EMPLOYEES LEARNING ORGANIZATION, IN THE ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS: GÜRES GROUP

Knowledge is one of the most importance resources that directly affects the success of a business organization in the organizational learning process. At this point, learning organization constitute support for learning in the size of organization of the business by bring new information, to share, using them to make more useful of this information and in solving problems in the learning organizational process.

The study consists of two sections as theoretical and empirical section. Theoretical section of the study were scrutinized organizational culture and learning organization. On the empirical section, questionnaire technique was used and the data was gathered from the Güres Group so the data was analyzed through correlation and regression analysis. The scales are a structured undisguised questionnaire which can be used with both white-collar employees (including managers) and blue-collar employees. 158 employees attended the survey application. The relationship between organizational culture and organizational learning are discussed constantly because of the producing different results at every organization. Frequency and percentage, reliabilty, item total amd principal component analysis, KMO measure of sampling adequency, Barlett's test of sphericity performed to the obtained data using by SPSS 22.0 software package.

According to the results of the analysis, organization culture has been seen to have an impact on employees perceptions of organizational learning. In addition, correlation analysis between dimensions of organizational culture and learning organization verify that there are positive and significant relationships between the organizational culture and employee perceptions of learning organization.

Lastly, in the frame of the study findings, some recommendations have been presented for the managers and researchers.

Key Words: Organizational Culture, Learning Organization, Organizational Learning Process

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr Meltem ONAY' a, bilgi ve tecrübesi ile lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aşamalarında maddi, manevi her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili hocam Sayın Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ'e, çalışmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim tüm çalışma arkadaşlarıma ve öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan eşime ve aileme yürekten teşekkür ederim.

Burcu YANAR BAYAM

Manisa, 2016

İÇİNDEKİLER

TEZ VERİ GİRİŞ ve YAYINLAMA İZİN FORMU	iv
YEMİN METNİ.....	v
TÜRKÇE ÖZET.....	vi
İNGİLİZCE ÖZET.....	vii
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR METNİ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖĞRENME	4
1.1.1. Öğrenme Kavramı	4
1.1.2. Öğrenme Kuramları	5
1.1.2.1. Davranışçı (Bağsal) Öğrenme Kuramı	6
1.1.2.1.1. Klasik Koşullanma.....	7
1.1.2.1.2. Edimsel Koşullanma	7
1.1.2.2. Sosyal Öğrenme Kuramı (Gözlem ve Taklit Yoluyla Öğrenme).....	8
1.1.2.3. Bilişsel Öğrenme Kuramı	9
1.1.2.4. Duyuşsal Öğrenme Kuramı	9
1.1.2.5. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı	10
1.1.3. Öğrenme Seviyeleri	10
1.1.3.1. Bireysel Öğrenme	11
1.1.3.2. Takım Halinde Öğrenme	11
1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme	12
1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	12
1.2.1. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri.....	15
1.2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	17
1.2.3. Örgütsel Öğrenme Konusunda Karşılaşılan Yetersizlikler	19
1.2.4. Örgütsel Öğrenme Konusunda Karşılaşılan Engeller	21

1.3.	ÖĞRENEN ÖRGÜTLER	23
1.3.1.	Öğrenen Örgütlerde, Örgüt Kavramı	23
1.3.2.	Öğrenen Örgütün Gelişim Süreci	25
1.3.3.	Öğrenen Örgüt Kavramı	28
1.3.4.	Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	29
1.3.5.	Öğrenen Örgüt Disiplinleri.....	31
1.3.6.	Öğrenen Örgüt Modelleri	34
1.3.6.1.	Armstrong ve Foley Öğrenen Örgüt Modeli	36
1.3.6.2.	Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli.....	37

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1.	KÜLTÜR KAVRAMI, OLUŞUMU VE ÖZELLİKLERİ.....	42
3.1.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	44
3.1.1.	Örgüt Kültürü Türleri	47
3.1.1.1.	Genel Kültür – Alt Kültür	47
3.1.1.2.	Güçlü Kültür – Zayıf Kültür.....	47
3.1.1.3.	Maddi Kültür – Manevi Kültür	48
3.1.2.	Örgüt Kültürünün Temel Unsurları	48
3.1.2.1.	Dil, Norm ve Değerler.....	49
3.1.2.2.	İnançlar (Temel Varsayımlar) ve Tutumlar.....	50
3.1.2.3.	Törenler, Ritüeller ve Semboller	51
3.1.2.4.	Hikâyeler, Mitler ve Kahramanlar.....	51
4.1.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIM VE MODELLER.....	52
4.1.1.	Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı	52
4.1.1.1.	Güç Mesafesi	52
4.1.1.2.	Bireycilik – Toplulukçuluk	53
4.1.1.3.	Belirsizlikten Kaçınma	53
4.1.1.4.	Erkeklik – Dişilik	54
4.1.1.5.	Uzun Dönemli Planlama.....	54
4.1.1.6.	Heveslilik ve Kısıtlılık.....	54
4.1.2.	Örgüt Kültürü Modelleri.....	55
4.1.2.1.	Ouchi'nin Z Teorisi	55
4.1.2.2.	Parsons AGIL Modeli.....	56
4.1.2.3.	Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	57

4.1.2.4.	Peters ve Waterman’ın Mükemmel Örgüt Modeli	58
4.1.2.5.	Deal ve Kennedy Modeli.....	59
4.1.2.6.	Cameron ve Quinn Rekabet Eden Değerler Modeli.....	60
4.1.2.7.	Denison Örgüt Kültürü Modeli	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARINA ETKİSİ: GÜRES GROUP

5.1.	ARAŞTIRMA	67
5.1.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
5.1.2	Araştırmanın Örneklemi.....	68
5.1.3	Araştırmanın Zamanı	69
5.1.4	Araştırmanın Kısıtları	69
5.1.5	Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği.....	70
5.1.6	Araştırmanın Modeli ve Hipotezi	72
5.1.7	Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar	74
6.1	ARAŞTIRMA VERİLERİNİN İSTATİKSEL ANALİZİ VE BULGULAR.....	78
6.1.1.	Verilerin İstatiksel Analizi.....	78
6.1.2.	Demografik Verilere İlişkin Bulgular.....	79
6.1.3.	Faktör (Geçerlilik) Analizi	83
6.1.4.	Güvenirlilik Analizi	84
6.1.4.1.	Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği	85
6.1.4.1.1.	Bireysel Öğrenme Boyutuna İlişkin Bulgular	86
6.1.4.1.2.	Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Bulgular.....	89
6.1.4.1.3.	Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Bulgular	91
6.1.4.2.	Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçeği	94
6.1.4.2.1.	Katılım Kültürüne İlişkin Bulgular.....	95
6.1.4.2.2.	Tutarlılık Kültürüne İlişkin Bulgular	97
6.1.4.2.3.	Uyum Kültürüne İlişkin Bulgular	99
6.1.4.2.4.	Misyon Kültürüne İlişkin Bulgular.....	101
6.1.5.	Korelasyon Analizi	103
6.1.6.	Regresyon Analizi	108
	SONUÇ VE ÖNERİLER	120
	KAYNAKÇA.....	130

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Çev.	Çeviren
DKÖ	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği
DLOQ	Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire
DÖKÖ	Denison Örgüt Kültürü Ölçeği
Ed.	Editör
İK	İnsan Kaynakları
KK	Katılım Kültürü
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MK	Misyon Kültürü
ÖÖBA	Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi
Sad.	Sadeleştiren
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TK	Tutarlılık Kültürü
UK	Uyum Kültürü
v.b	Ve Benzeri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Öğrenen Örgüt Boyutları.....	35
Tablo 2: Armstrong ve Foley OLM Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	36
Tablo 3: Öğrenen Örgüt Boyutları Soru Dağılımları.....	70
Tablo 4: Örgüt Kültürü Boyutları Soru Dağılımları.....	71
Tablo 5: Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımları.....	79
Tablo 6: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	79
Tablo 7: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	80
Tablo 8: Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları.....	80
Tablo 9: Çalışanların Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımları.....	81
Tablo 10: Çalışanların, Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	81
Tablo 11: Çalışanların Aldıkları Hizmet içi Eğitim Sayısına Göre Dağılımları	82
Tablo 12: Çalışanların, Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	82
Tablo 13: Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 14: Bireysel Öğrenme Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar.....	87
Tablo 15: Bireysel Öğrenme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 16: Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar.....	89
Tablo 17: Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	90
Tablo 18: Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar.....	92
Tablo 19: Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 20: Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	94
Tablo 21: Katılım Kültürü Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar	95
Tablo 22: Katılım Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 23: Tutarlılık Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar.....	97
Tablo 24: Tutarlılık Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 25: Uyum Kültürü Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar...	99
Tablo 26: Uyum Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 27: Misyon Kültürü Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar	101

Tablo 28: Misyon Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 29: Korelasyon Katsayı Tablosu.....	103
Tablo 30: Örgüt Kültürü ve öğrenen �rg�t Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.....	104
Tablo 31: Sürekli �ğrenme Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 32: Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 33: Takım Halinde �ğrenme Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları.	111
Tablo 34: Paylaşılan Sistemler Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 35: Güçlendirilmiş �alışanlar Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 36: Sistemler arası Bağlantı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları..	114
Tablo 37: Destekleyici Liderlik Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 38: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tek Döngülü Öğrenme (Uyum Sağlayıcı Öğrenme).....	15
Şekil 2: Çift Döngülü Öğrenme (Yeniden Yapılanmacı Öğrenme).....	16
Şekil 3: Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Modeli.....	38
Şekil 4: Parsons AGIL Modeli.....	56
Şekil 5: Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	62
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	72



EKLER LİSTESİ

EK 1: Etik Kurul Onayı

EK 2: Yahyagil Örgüt Kültürü Ölçeği Kullanma İzni

EK 3: Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği Kullanma İzni

EK 4: Soru Formu



GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin çevrelerindeki belirsizlikleri arttırmış ve örgütler arasındaki rekabeti hızlandırmıştır. Değişimin hızlı yaşandığı bu dönemde, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve kendilerini geliştirip çevreye adapte olabilmeleri için, örgütsel öğrenmeye ve buna zemin hazırlayacak bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Çağdaş, 2005: 23).

Örgütsel öğrenme önemli bir örgütsel süreç olarak kuramsal ve uygulamalı birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramı psikoloji, sosyoloji, eğitim psikolojisi ve yönetim bilimi gibi farklı disiplinler tarafından ele alınabilen analitik bir inceleme alanı sunarken aynı zamanda örgütlerin öğrenme seviyeleri, öğrenme çeşitleri üzerinde de durmaktadır.

Örgütler içinde bulundukları ortamlardan ve kendilerini oluşturan bireylerden ayrı düşünülemezler (Fiş ve Wasti, 2009: 135).

Çünkü örgütler, bireyler sayesinde öğrenirler. Bu nedenle örgütsel öğrenme sürecinde öncelikli olarak bireyler öğrenir, öğrendiklerini diğer örgüt üyeleri ile birlikte yorumlayarak, ortak bir amaca yöneldikleri zaman ise takım halinde öğrenme ortaya çıkar. Bireylerin ve takımların birlikte öğrendiği noktada ise takımların ulaştığı sonucun örgütün tüm üyelerince benimsenmesi ve davranışlarına yansması ile birlikte örgütsel öğrenme meydana gelir.

Fakat sadece bireylerin öğrenmesi başlı başına bir örgütün öğrenmesi için yeterli değildir. Çünkü örgütsel öğrenme, bireyi kapsayan örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi belli örgüt değerlerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenmeyi, örgütsel öğrenmeye dönüştürebilecek olan güç ise bireyin örgüte nasıl uyum sağladığını gösteren örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, bireysel öğrenmeyi ve takım halinde öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürecek olan en önemli güç olmasının yanında örgüt üyelerini birbirine bağlayan, paylaşılan normlar, tutumlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürüne etki eden pek çok unsur vardır. Bu unsurların etkisi ile örgüt kültürü etkisinde şekillenir ve bu nedenle örgütlerin içinde bulunduğu çevre koşullarından ayrı düşünülemez.

Yapılan araştırma kapsamında oldukça geniş bir yelpazeye sahip olan, farklı disiplinler tarafından da ele alınan “örgütsel öğrenme süreci” yönetim bilimi alanındaki bilgilerle sınırlı kalmak kaydı ile incelenmiştir. Böylece bireysel öğrenmeden, örgütsel öğrenmeye geçiş sürecinde örgüt kültürünün de “öğrenen örgüt” olmaya etkisi de göz önüne alınmış olacaktır.

Örgütler öğrenmeden ve öğrendikleri ile değişmeden küresel rekabet ortamında mücadele edemezler ve ayakta kalmaları da oldukça zordur. Öğrenen örgüt kavramı öğrenmeyi sürekli hale getirmiş ve maksimum seviyeye çıkartmış ideal bir örgüt olarak karşımıza çıkar (Easterby-Smith, 1997: 1085).

Örgütsel öğrenme kavramı “öğrenme süreçleri” üzerine yoğunlaşırken, “öğrenen örgüt” kavramı da öğrenmeyi etkin kılacak olan “örgüt şekli” üzerinde durmaktadır. Bu örgüt şeklinin oluşmasında en etkili yapı ise “örgüt kültürü” dür.

Öğrenen örgütler, öğrenmeyi sürekli olarak teşvik eden, çalışanlarına değer veren ve onları sürekli geliştiren, açık iletişim ile birlikte yapıcı diyalogu öne çıkaran örgütlerdir ve günümüzün örgütleri, hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak “öğrenen örgüt” olmak zorundadır (Koçel 2014: 499).

Bu araştırmanın amacı, “örgüt kültürü” nün, Güres Group çalışanlarının “öğrenen örgüt” algıları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma sonuçları örgüt kültürü alt boyutlarının çalışanların öğrenen örgüt algılarında önemli düzeyde bir etkisi olduğu göstermiştir.

Ayrıca yapılan çalışmada yönetim bilimi ile uğraşan akademisyenlere yeni bir örgüt uygulaması sağlamanın ötesinde, işletme yöneticilerine ve insan kaynakları uzmanlarına, konuyu daha fazla önemsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşmenin giderek arttığı ve günümüz örgütlerini de içine aldığı bir süreçte, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve hızlı gelişmeler karşısında sürekliliklerini sağlayabilmeleri için “örgütsel öğrenme” kaçınılmaz bir hal almıştır (Düren, 2010: 3; Güzelsoy, 2010: 3).

Örgütsel öğrenme süreci “bilginin yaratıldığı, bilginin yayıldığı, içselleştirildiği ve bilginin kullanılıp, saklandığı” yani kısaca bilginin işlendiği bir süreçtir (Yılmaz, 2011: 314). Değişimlere ayak uydurabilmek, çevreden sürekli bilgi toplayabilmek, yeni bilgiler üretmek, bu bilgileri aktarabilmek ve paylaşabilmek ise ancak “öğrenme” yolu ile mümkündür (Bhatt, 2001: 69; Naktiyok, 2004: 194).

Xie, (2005: 12)’e göre öğrenme: bireyin gelişimi için ne kadar gerekli ise örgütler için de aynı oranda önemlidir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Doğru ve hızlı karar verebilmek için örgütlerin sağlıklı ve sürekli bir öğrenme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Öneren, 2008: 164).

Öğrenme, örgüt üyelerinin çalıştıkları ortam içinde birçok eylemi daha iyi görmelerine, anlamalarına, etraflarında olan yenilikleri ve değişimleri fark etmelerine yardımcı olur. Bu durumda örgüt üyeleri, örgütsel öğrenme ortamının da etkisi altında kalarak, örgütün değer yargıları, normları ve örgütsel davranış şekillerine daha kolay uyum sağlayabilirler (Eren, 2015: 404).

Bireylerin ve örgütlerin gelişim süreçlerinde nasıl öğrendiklerini açıklamak için geliştirilen farklı öğrenme kuramları bulunmaktadır. Öğrenme kuramları, bireyin nasıl öğrendiğini açıklamak üzere oluşturulmuş çeşitli genellemeleri ve ilkeleri içeren bir model ya da sistemler dizisidir (Yücel, 2014).

1.1. ÖĞRENME

Bu bölümde öncelikle “öğrenme” kavramından, öğrenme kuramlarından, öğrenme seviyelerinden, örgütsel öğrenme sürecinin ne olduğundan, nasıl gerçekleştiğinden ve “öğrenen örgüt” kavramından bahsedilecektir.

1.1.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenme kavramı insanın doğuşu ile başlayan ve sürekli olarak devam eden bir süreçtir. Diğer canlılar öğrenme içgüdüsüne sahipken, insanlar içgüdüleri ile değil zaman içerisinde farklı öğrenme metotları ile hayatta kalabilmek, temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için öğrenirler. Öğrenme çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabileceğimiz sorunlara kendimizi hazırlamamız için geçirdiğimiz aşamalardır (Obeng, 1997: 22).

Öğrenme bireyin, sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak biriktirdiği, yeni bilgileri ve uyarıları algıladığı, olaylar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görebildiği ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıttığı bir süreçtir (Koçel, 2014: 495).

Öğrenme; düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle bireyin inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirmesidir. Öğrenme sonucu bilgi ve tecrübe birikimi olur ve bunun sonucunda da bireyin değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelir (Eren, 2015: 608).

Ayrıca öğrenme doğuştan gelen davranışları, eğilimleri, büyümeyi ve vücutta değişik etkilerle oluşan (hastalık, yorgunluk, ilaç kullanımı, alkol gibi) geçici durumları kapsamayan; sadece çevredeki etkileşimler yoluyla meydana gelen bir değişim sürecidir (Seymen ve Bolat 2002: 6).

Öğrenme sayesinde birey içinde bulunduğu evrene yeni bir anlam yükler ve farklı bir bakış açısı ile bakar (Özden, 2011: 14).

Öğrenme, aynı zamanda soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, takım ve örgüt gibi farklı düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözme, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar (Öneren, 2008: 164). Öğrenme, bireysel düzeyde başlar ve daha sonra takımları etkisi altına alarak örgütsel öğrenme düzeyine ulaşır.

Öğrenme kavramı ile çok sık karıştırılan, “bilgi edinme ve tecrübe” kavramı öğrenmenin bir alt basamağıdır. Bunların edinilmesi sonucunda değerlerde, inançlarda ve davranışlarda bir şekillenme ve değişim meydana gelir. Yani öğrenmenin temel kuralı “bir davranış ile şekillenme” ve “değişim” dir. Davranışlarda bir değişiklik meydana gelmez ise, bu durum öğrenme değil sadece bilgi edinme olarak ifade edilir (Küçüköğlu, 2005).

Birey, çevre ile etkileşimi sonucu bilgi, beceri, tutum ve değer kazanır (Çetin, 2014). Örgütlerin en dinamik unsuru olan bireylerin öğrenme ihtiyacı, onların yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçlarını karşılama arzusundan kaynaklanır. Örgütlerin öğrenme ihtiyacı ise örgüt çevresindeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar (Öneren, 2008: 163).

Sonuç olarak öğrenme tanımlarındaki ortak noktalar ve öğrenmeyi niteleyen belirgin özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kılıç, 2005: 145; Yücel, 2014);

- Öğrenme, davranışta bir değişimin meydana gelmesi halidir.
- Öğrenme, kalıcı ve uzun süreli bir davranış değişikliğidir.
- Öğrenme, bireyin daha sonra karşılaştacağı durumlara farklı bir yaklaşım göstermesidir.
- Öğrenme, gerçekleşmiş ise diğer bireylere aktarılabilir.

1.1.2. Öğrenme Kuramları

Öğrenme kuramları, bireylerin nasıl öğrendiklerini açıklamak üzere oluşturulmuş çeşitli genellemeleri ve ilkeleri içeren bir model ya da sistemlerdir (Yücel, 2014). Öğrenme kavramı incelenirken, öğrenmenin ne olduğu, nasıl olduğu, nasıl gerçekleştiği uzun yıllar boyunca birçok araştırmaya konu olmuştur. Bireylerin gelişim süreçlerinde nasıl öğrendiklerinin açıklanmasında geçmişten günümüze çok sayıda araştırmacı ve bilim insanının geliştirdiği farklı öğrenme kuramlarından yararlanılmıştır. Bu kuramlar öğrenmenin genel olarak doğasını, sonuçlarını hangi koşullar altında oluşacağını ya da oluşmayacağını açıklamaktadır (Seymen ve Bolat, 2002: 7).

Genel anlamda öğrenme, çevre ile etkileşimi sonucu bireyin düşünce, duyuş ve davranışlarında meydana gelen değişiklikler olarak ifade edilebilir. Ancak bu değişikliklerin nasıl oluştuğu konusunda farklı görüşler vardır (Çetin, 2014; Özden, 2011: 21). Bu görüşlerden yola çıkarak öğrenme kuramları; davranışçı (bağsal) öğrenme kuramı, sosyal öğrenme kuramı, bilişsel öğrenme kuramı, duyuşsal öğrenme kuramı ve beyin temelli öğrenme kuramı olmak üzere beş alt başlık altında toplanabilir.

1.1.2.1. Davranışçı (Bağsal) Öğrenme Kuramı

İnsan beyninin son derece karmaşık bir işleyiş yapısında olması ve araştırmaların deneysel olarak yapılamaması, davranış temelleri üzerindeki bilgilerin oldukça sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu sınırlamaya karşılık olarak bireyin davranışını, davranışın içinde bulunduğu ve oluştuğu çevre koşulları ile açıklamak mümkündür (Cüceloğlu, 1997: 27).

“Davranışçı öğrenme kuramları” öğrenmenin, uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurularak geliştirildiğini, pekiştirme yoluyla da davranış değişikliğine neden olduğunu kabul eder. Bu nedenle de “bağsal öğrenme kuramları” olarak da ifade edilir (Özden, 2011: 21).

Davranışçı öğrenme kuramları, düşünme, hissetme veya bilme ile değil nesnel ve gözlenebilen davranış ile ilgilenir. Ayrıca tüm davranışların koşullanma yoluyla elde edildiğini, koşullanmanın ise çevre ile etkileşim sonucu ortaya çıktığını açıklar (Bilgin, 2013: 96).

Davranışçı yaklaşım kökenini Pavlov’un (1849-1936) çalışmaları oluşturur. Sonrasında ise Watson (1878-1958), Thorndike (1874-1949) ve Skinner (1904)’ın yapmış olduğu çalışmalar, bu kuramı geliştirmiştir (Gençtan, 1988: 67).

Bireyin gözlenebilen ve ölçülebilen, yani deneyselliğe elverişli davranışlarına Pavlov’un deneyinde olduğu gibi köpek, zil sesi ve et tozu uyarıcılarını eşleştirilerek zil sesine vermiş olduğu salya tepkisi örnek verilebilir. Bu şartlanma ile ilgili olarak sönme, pekiştirme, kendiliğinden geri gelme, genelleme, ayırt etme, korku şartlanması, üst düzey şartlanma gibi yeni kavramlar geliştirilmiştir (Bacanlı, 1998: 134). Davranışçı kurama göre, davranışın değişmesine neden olan iki tür öğrenme süreci vardır: Klasik koşullanma ve edimsel koşullanma.

1.1.2.1.1. Klasik Koşullanma

Klasik koşullanma kuramı Pavlov'un çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Pavlov bireylerin davranışlarının, düşünce süreçlerinin ürünü olduğunu ileri sürmüştür. Freud ve çalışma arkadaşları ise bu görüşün tam tersini savunur. Pavlov koşullu ve koşulsuz uyarıcıları kullanarak yapmış olduğu deneyde köpeklerin tekrarlanan hareketler karşısındaki tepkilerini ölçmeye çalışmıştır (Seymen ve Bolat, 2002: 7-8).

Klasik koşullanmada dört temel kavram öğrenmenin gerçekleşmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kavramlar; tekrar ve pekiştirme, genelleme, ayırt etme ve davranışın sönmesi olarak sıralanır (Elden, 2003: 14).

Klasik koşullanmada davranışlar pekiştirilmediğinde davranış tekrarlanmaz. Ancak bir süre sonra koşullu uyarıcı verildiğinde az da olsa “koşulu tepki” tekrarlanır ve bu durum “kendiliğinden geri gelme” olarak nitelendirilir. Klasik koşullanma kuramından bahsedilirken mutlaka uyarıcı-tepki bağı, zamanlama ve tekrarlama gibi koşulların da oluşması gerekmektedir.

1.1.2.1.2. Edimsel Koşullanma

Edimsel koşullanma, davranışın sonuçları tarafından belirlendiği öğrenme biçimidir (Bilgin, 2013: 103).

Edimsel koşullanmada davranışlar; öncül, davranış ve sonuç formülü içinde yer alır ve davranış değiştirilmek isteniyorsa, öncülün ya da sonucun değiştirilmesi gerekir. Çünkü davranışın sonucu değiştiğinde, davranış da değişir (Seymen ve Bolat, 2002: 10). Bu kuram Skinner'in çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Kocabaş ve diğerleri 1999: 109).

Skinner, insan davranışının edimsel koşullanma ile açıklanacağını, davranış pekiştirme biçimleri kullanılarak öngörüleceğini ve kontrol edilebileceğini ifade eder (Bilgin, 2013: 103-104).

1.1.2.2. Sosyal Öğrenme Kuramı (Gözlem ve Taklit Yoluyla Öğrenme)

Sosyal öğrenme kuramı, “gözlem ve taklit yoluyla öğrenme kuramı” olarak da ifade edilir. Bu kuramın öncülerinden Bandura (1925)’ya göre bireylerin davranışların sadece pekiştirme yoluyla değil, bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimleri ile açıklanabilir (Bilgin, 2013: 103-104). Gözlemin bireyi bilgilendirme işlevi vardır. Birey gözlemlediği davranışlardan sonuçlar çıkararak, kendine yararlı olacak durumlarda davranışı gerçekleştirir (Erden ve Akman, 2014: 141-142).

Birçok davranışın bireylere özel olarak öğretilmediğini, bazı davranışların çevreyi gözleyerek ya da diğer bireylerin davranışlara göre taklit yoluyla öğrenildiğini savunan sosyal öğrenme kuramı, klasik ve edimsel koşullanmadan farklıdır (Bilgin, 2013: 105-106). Sosyal Öğrenme kuramı dikkat etme, bilgiyi saklama – hatırd tutma, davranış oluşturma, güdülenme ve pekiştirme gibi dört temel süreci kapsar. Bu süreçler (Seymen ve Bolat, 2002: 14-15; Bilgin, 2013:106; Erden ve Akman, 2014: 142);

- **Dikkat Etme;** bireyin, modelin davranışlarını dikkatli bir şekilde inceleme sürecidir.
- **Bilgiyi Saklama / Hatırd Tutma;** birey modelin davranışlarını hatırlar, imgesel ya da sözel olarak zihninde depolar ve saklar.
- **Davranış Oluşturma;** bireyin davranışı yapabileceğine inancı, öz yeterlilik duygusu ve davranışı meydana getirme sürecidir. Öğrenilen bilginin gerektiğinde performansa dönüştürülebilmesidir.
- **Güdülenme veya Pekiştirme;** bireyin kendisine değer vermesi ve yeterliliğini geliştirmesinden zevk almasını sağladığından dolayı, bireyin kendi kendini pekiştirmesi (içsel pekiştirme), dışsal pekiştirmeden daha önemlidir. Modelin davranışlarının pekiştirilmiş olması bireyin bu davranışı tekrar etme olasılığını arttırmaktadır.

1.1.2.3. Bilişsel Öğrenme Kuramı

Bilişsel öğrenme kuramcılarına göre öğrenme: “biliş” kelimesinin ifade ettiği bilme, anlama, kavrama yargılama gibi iç etkenlerin kontrolünde gerçekleşir (Bilgin, 2013: 96-97). Öğrenme, doğrudan gözlenemeyen zihinsel bir süreçtir ve davranışlarda değişme olarak tanımlanan olay, gerçekte bireyin zihninde meydana gelen öğrenmenin dışa yansımasıdır (Seymen ve Bolat, 2002: 17).

Tolman’a göre en basit öğrenme bile karmaşık değişkenlerin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkar. Kalıtım, yaş, geçmiş öğrenmeler ve fizyolojik koşullar öğrenmeyi önemli ölçüde etkiler (Bilgin, 2013: 107).

Bilişsel öğrenme kuramının, öğrenmeye ilişkin olarak ortaya koyduğu bazı ortak ilkeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Özden, 2011: 26-27);

- Yeni öğrenmeler daha önce öğrenilenlerin üzerine kurulur
- Yeni öğrenilenler daha önce öğrenilenlerle ilişkilendirilebildiği ölçüde birey için önemlidir.
- Öğrenme, olaylara, durumlara anlam yükleme çabasıdır.
- Öğrenme, uygulamayla pekiştirilmelidir.
- Öğrenilenler uygulanmadığından, bireyin anlamı oluşturma çabası ortadan kalkar.

Ayrıca bilişsel öğrenme kuramları, örgüt üyelerinin zihninde neler olduğu konusunda örgütlere önemli ölçüde veri sağlar.

1.1.2.4. Duyuşsal Öğrenme Kuramı

Davranışçı öğrenme kuramları öğrenmenin edimsel sonuçları ile bilişsel öğrenme kuramları “zihinsel sonuçlar” ile ilgilenirken, duyuşsal öğrenme kuramları öğrenmenin “duyuşsal sonuçları” ile ilgilenir. Öğrenmenin düşünsel, duyuşsal ve davranışsal sonuçlarını birbirinden ayırmak oldukça zordur (Özden, 2011: 28).

Duyuşsal öğrenme kuramı için benlik ve ahlak gelişimine ilişkin açıklamalar oldukça önemlidir. Benlik ve ahlak gelişiminin akla getirdiği duyuşsal kuramlar, öğrenmenin doğasından çok sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Benlik gelişimi, bireyin kendisini değerli bir varlık olarak hissetmesini, kapasitesine güvenmesini ve farklılıklara değer vermesini vurgular. Birey açısından benlik

gelişiminin son hedefi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki son nokta olan "kendini gerçekleştirmek" tir. Ahlak gelişimi ise toplumun adetlerinin, geleneklerinin ve göreneklerinin birey tarafından özümsemesi ve bireyin evrensel ilkeler, doğru-yanlış, adalet ve özgürlük kavramları doğrultusunda kendi doğrularını ve ilkelerini geliştirmesi sürecidir (Özden, 2011: 33-34).

1.1.2.5. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı

Beyin temelli öğrenmenin amacı bilgiyi ezberlemekten çok anlamlı bir öğrenmeye geçirmektir (Duman, 2008: 40-41).

Beyin insan zekâsının, güdülenmenin ve öğrenmenin merkezidir. Beyin temelli öğrenme kuramının öncülerinden Hebb, beyindeki devrelerin çalışma şeklini bilmeden öğrenmenin doğasının tam olarak anlaşılmayacağını savunur. Hebb, öğrenme sonucu beyinde meydana gelen fizyolojik değişiklikleri "hücre topluluğu" ve "faz ardışıklığı" olmak üzere iki farklı şekilde ifade etmiştir. Hücre topluluğu, beyinde birbiri ile bağlantılı olarak bulunan bir dizi nörondan meydana gelmiş karmaşık sistemdir. Hebb'e göre hücre topluluğu, bir fikrin veya düşüncenin nörolojik temelini oluşturur. Faz ardışıklığı, ise birbiri ile bağlantılı olan hücre topluluğu serisidir (Özden, 2011: 47).

1.1.3. Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Örgütsel anlamda bir öğrenme ancak örgüt üyelerinin katkıları ile gerçekleşebilir (Yazıcı, 2001: 76). Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmeden bahsedilemez. Ancak örgütsel öğrenme, "bireylerin öğrenmelerinin toplamıdır" anlamına da gelmez (Marsick ve Watkins, 2003: 134). Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli, fakat tek başına yeterli değildir (Argyris ve Schön, 1978: 20).

Bu nedenle takım düzeyinde öğrenmeye ihtiyaç duyulur. Bireysel düzeyde başlayan öğrenmenin takım düzeyine ulaşması ve takım düzeyinde oluşan anlayışının örgütün tamamını etkisi altına alması ile örgütsel öğrenme meydana gelir (Dinçer, 1994: 90).

Öğrenme; bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme olmak üzere üç seviyeden oluşur.

1.1.3.1. Bireysel Öğrenme

Öğrenme, örgütlerin temel unsuru olan “birey” ile birlikte başlar. Bireyler bulundukları ortam içinde tüm olayları yaşar, görür ve hissederler. Bu nedenle birey örgüt içinde veya oluşturduğu gruplarda bilinçli ya da bilinçsiz olarak devamlı bir öğrenme süreci içerisinde ve durum doğal bir öğrenmedir. Öğrenme sonucunda bireyin bilgi, düşünce, duygu ve tecrübelerinde değişiklikler meydana gelir (Küçüköğlu, 2005). Bireysel öğrenmede, deneyimler sonucu bilgi yaratılır ve daha sonra hatırlanarak tekrar kullanılır (Kolb, 1974: 31). Bireysel öğrenme, “belli bir durum karşısında ve/veya tekrarlanan bir olayda gösterilen davranış ya da potansiyel davranışlarda meydana gelen değişim” dir (Probst ve Büchel, 1997: 17).

Argyris ve Schön (1978)’e göre “bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli ancak yetersiz bir durumdur”. Redding (1994)’e göre ise bireysel öğrenmede esas olan örgütün temel yetkinliklerini arttırmak ve gelecekte karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı tüm örgütü hazırlamaktır (Marquardt, 2002: 38). Özetle, bireysel öğrenme, bireyin çevresine ait biriktirmiş olduğu bilgilere, sezgisel ya da bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasıdır. Aynı zamanda bu bilgilerinin anlaşılması, yorumlanması, tecrübe edinilmesi ve ulaştığı sonuçlara göre davranışların ayarlanmasıdır (Koçel, 2014: 495).

1.1.3.2. Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, bireysel düzeyde “öğrenmiş olan” bireyin, öğrendiği verileri grup içinde paylaşması, yorumlaması ve takım olarak ortak bir anlayışa ulaşılmasıdır (Koçel, 2014: 495). Örgütsel öğrenme sürecinde, öğrenilenlerin uygulamaya geçirilebilmesi için takım çalışması şarttır.

Dechant ve Marsick (1993) takım olarak öğrenmeyi; “takım üyelerinin içinde bulundukları sistem ve diğerleri için bilginin yaratıldığı bir süreç”; Waller (1999) “hızla değişen çevreye ve özellikle beklenmeyen olaylara cevap vermede, örgütün önemli bir mekanizması” olarak tanımlar. Takımlar öğrendikçe, örgüt içinde aktif bir biçimde öğrendiklerini, örgüt üyeleri ve diğer takımlarla paylaşarak, öğrenmenin örgüt geneline yayılmasına katkıda bulunurlar. Takımlar, örgütte temel değişim ve yenilenmeye hizmet eden öğrenmeyi, bireysel öğrenme seviyesinden örgüt seviyesine taşırlar (Özgen ve diğerleri, 2004: 178).

Örgütler, bilgilerini yenilemek için öğrenmeyi sürekli bir etkinlik haline getirmeli ve bireysel öğrenmenin yanında takım halinde de öğreniyor olmaları gerekmektedir. Takımlar öğrenirken, deneyimlerle geliştirilen beceriler, bireylere ve başka takımlara, örnek olur ve böylece örgütün tümü öğrenmiş olur. Modern örgütlerde, takımlar öğrenmedikçe, örgütlerde öğrenemez bu nedenle takım öğrenmesi olmadan da örgütsel düzeyde öğrenmeden de bahsedilemez (Öneren, 2008: 165; Koçel, 2014: 497). Ayrıca takım öğrenmesi çalışanları kendi aralarında ve takımlar arasında karşılıklı dayanışmaya sevk eder ve bu durum sistem yaklaşımını ön plana çıkarır (Clavert ve Diğerleri, 1994: 41).

1.1.3.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütlerde meydana gelen olayların temeli “öğrenme” ye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar (Argyris ve Schön, 1978: 20).

Öğrenmenin örgütsel düzeyde öğrenme olarak tanımlanabilmesi için öğrenilenlerin yapılan işle bağlantılı olması, uygulanmasına izin verilmesi, uygulamaya ortam oluşturulması ve mutlaka bir geri dönüşümünün olması gerekir (Barutçugil, 2004: 153).

Örgütsel öğrenme, en genel tanımıyla “örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci” dir (Aytaç, 2000: 75).

1.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme, “hataların tespit edilip, düzeltilmesi” dir (Argyris, 1977: 116). Örgütsel öğrenme ile ilgili literatür taraması yapıldığında araştırmacıların söz konusu kavramı açıklamak için psikoloji, örgüt teorisi, örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji gibi disiplinlerden etkilendikleri ve bunlardan yararlandıkları görülmektedir. Yani “örgütsel öğrenme” disiplinler arası bir teoridir (Dodgson, 1993: 375). Örgütsel öğrenme, “bireysel öğrenme” ve “takım halinde öğrenme” den farklı olarak, karmaşık problemlerin çözümünde yeni düşünce yöntemleri ile yol gösterici bir nitelik taşır (Arat, 1998: 23).

Örgütsel öğrenmenin örgütlerde değişimi ve yeniliği sağlayacak önemli unsurlardan biri olduğu ve örgütün performansını olumlu etkilediği günümüz araştırmacıları tarafından da yaygın olarak kabul edilmektedir (Yılmaz, 2011: 321).

Literatürde “örgütsel öğrenme” kavramına yönelik pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki şekildedir (Probst ve Büchel, 1997: 25);

Cyert ve March (1963) örgütsel öğrenmeyi, “örgütlerin uyum sağlayıcı davranışları” olarak tanımlar.

Hedberg (1981)’e göre örgütsel öğrenme, “örgüt üyelerinin eylemlerinin sonuçlarını gözlemleyerek gerçeği anlama düzeylerini yükseltmek için çevreleri ile etkileşimleri sonucu bilgi elde ettikleri ve deneyimledikleri bir süreç” tir.

Fiol ve Lyles, (1985: 803)’e göre örgütsel öğrenme, “daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla örgütsel hareketlerin geliştirilmesi süreci” dir.

McGill ve Slocum (1993: 67)’a göre örgütsel öğrenme, “örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür”.

Weick ve Roberts (1993)’e göre ise örgütsel öğrenme, “bireyler arasındaki karşılıklı eylemleri” kapsar.

Garvin’e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi veya mevcut davranışların iyileştirilmesi sürecidir (Garvin, 1993: 80).

Örgütsel öğrenme, “örgüt üyelerinin hataları bulma ve düzeltme yoluyla iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlama sürecidir” (Koçoğlu ve diğerleri, 2011: 74).

Örgütsel öğrenme uygulamasının temel amacı, örgütün ortaya çıkan değişimler ve rekabet ortamı karşısında direncini arttırmasını sağlamak, değişimlerin ortaya çıkardığı yeniliklerin beraberinde getirdiği çeşitli bilgilerin farklı yollarla elde edilmesini ve elde edilen bu bilgilerin etkinliklerde kullanılmasını sağlamaktır. Örgütün değişimlere uyumunu kolaylaştırarak örgütsel değişimi gerçekleştirmektir (Yılmaz, 2011: 329).

Ayrıca örgüte fayda sağlama bakımından örgütsel öğrenmenin amaçları; genel, özel, ekonomik ve sosyal amaçlar olmak dört şekilde sınıflandırılabilir. Bu amaçlar (Genç, 2004: 64-70);

Genel Amaçlar: Örgütlerin varlığını korumak ve etkin bir biçimde sürdürebilmek.

Özel Amaçlar: Örgüt çalışanlarına, maddi ve manevi olarak destek sağlamak. Müşteri beklentilerine en doğru şekilde cevap vermek.

Ekonomik Amaçlar: Kar sağlamak, pazar payını arttırmak, yeniliklere ayak uydurabilmek.

Sosyal Amaçlar: Topluma faydalı olabilmek, örgüt çevresinde kültürel ve sosyal gelişmeyi destekleyecek faaliyetler gerçekleştirmek aynı zamanda tüketiciyi koruyan politikaları benimsemek.

Örgütsel öğrenme, çevreye makro düzeyde uyum sağlamaktır. Bir örgütün öğrenme yetenekleri örgüt üyelerinin karar almaya katılımı ve karar alıcılar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ile teşvik edilerek artırılabilir (Lines, 2005: 161).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin faaliyetleriyle ilgili bilgi ve yöntemleri toparlayarak çalışanların verimliliğini arttırmak için kullanılır. Bu sayede örgütlerin, zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesi de sağlanmış olur (Dikmen, 1999: 66).

1.2.1. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

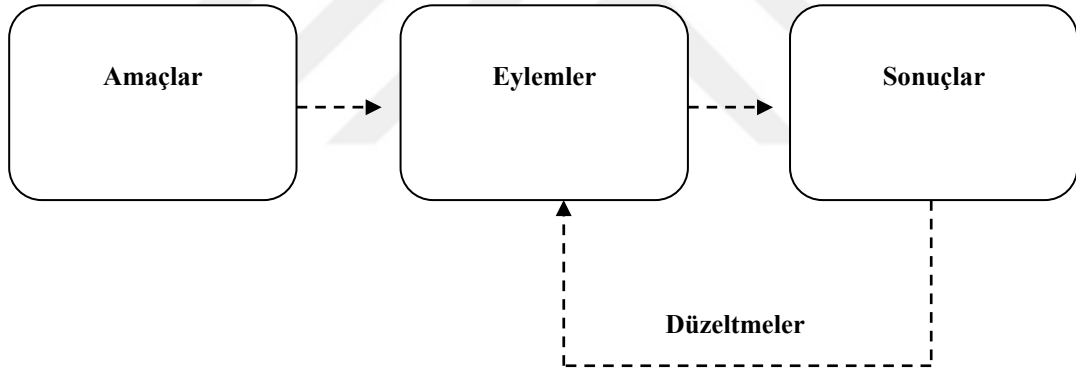
Örgütsel öğrenme, tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme olmak üzere iki durumda ortaya çıkmaktadır (Argyris, 1993: 7).

1.2.1.1. Tek Döngülü Öğrenme (Uyum Sağlayıcı Öğrenme)

Tek döngülü öğrenme örgütün kurallar bütününe bozmadan, kurallar sistemi içinde bireyin hata bulma ve hataları düzeltme, örgütün var olan sorunlarına çözüm üretmesi temeline dayanmaktadır (Türkay, 2007: 57).

Bu öğrenmede başarı ölçüsü bireyin hatayı sezme yeteneği ile ilgilidir (Eren, 2015:609).

Şekil 1: Tek Döngülü Öğrenme (Uyum Sağlayıcı Öğrenme)



Kaynak: Argyris, 1993: 8; Probst ve Büchel, 1997: 33-34; Türkay, 2007: 59.

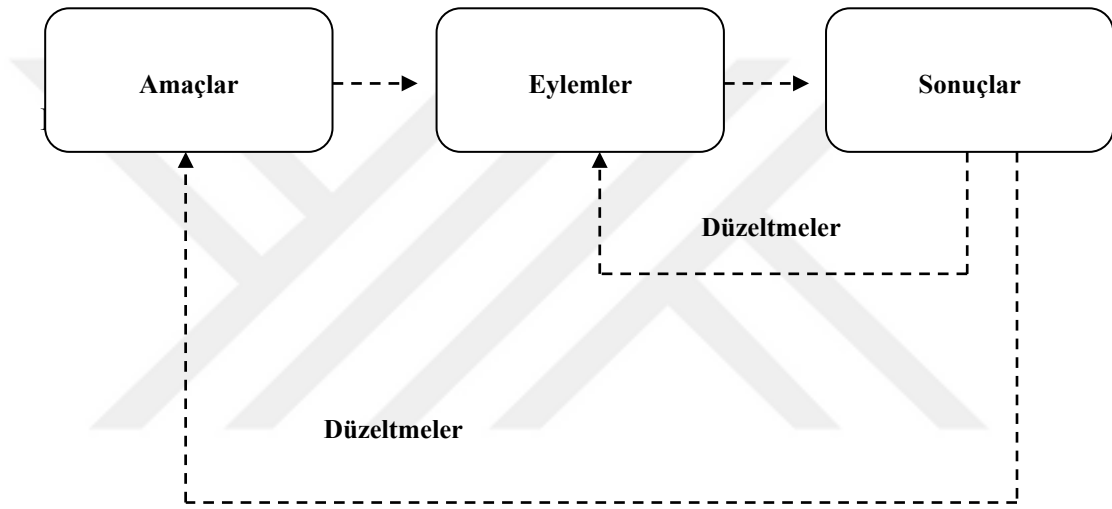
Tek döngülü öğrenme, sadece mevcut problemlerin çözümüne odaklanıldığı için “düşük seviyeli öğrenme”, “uyum sağlayıcı öğrenme” ve “stratejik olmayan öğrenme” olarak da farklı şekiller de ifade edilebilir. “Uyum sağlayıcı öğrenme, belirlenen hedeflerin ve kuralların verimlilik çerçevesinde ve çevrenin belirleyiciliğinde düzenlenmesi süreci” (Probst ve Büchel, 1997: 33); aynı zamanda “öğrenen örgüte giden yolda ilk aşamadır” (Senge, 2013:8).

Tek döngülü öğrenmenin ana fikri, örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayacak tarzda insan kaynaklarını geliştirmektir (Koçel, 2014: 497).

1.2.1.2. Çift Döngülü Öğrenme (Yeniden Yapılanmacı Öğrenme)

Çift döngülü öğrenmede, ortaya bir sorun çıktığında, çözüm yolu değil “hatalar” yani sorunun temeli araştırılır. Olaylar derinlemesine incelenir, “sistem” ve “hataların” neden kaynaklandığı sorgulanır. Çift döngülü öğrenme sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayarak, bilişsel yapılarda değişim gerçekleştiren bir süreçtir (Yazıcı, 2001: 112-115).

Şekil – 2:Çift Döngülü Öğrenme (Yeniden Yapılanmacı Öğrenme)



Kaynak: Argyris, 1993: 8; Probst ve Büchel, 1997: 33-34; Türkay, 2007: 59.

Sadece mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, büyük stratejik değişimler içeren radikal bir değişim ile doğrudan bağlantılıdır (Yıldız, 2009: 15). Senge’ye göre çift döngülü öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği vardır (Töremen, 2001: 50).

Bu nedenle “yeniden yapılanmacı öğrenme” olarak da ifade edilebilir. Çift yönlü öğrenme, örgütlerin bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinlerini değiştirmekle ilgilidir. Böylelikle problem çözümleri, sadece önlerindeki problemi çözmekle kalmaz, aynı zamanda onunla ilgili nedensel faktörleri de inceler (Arat ve diğerleri, 1998: 26). Bu öğrenme türü karmaşık ve programlanmayan durumların çözümünde gereklidir ve anlık olaylarda günü kurtarmaktan çok uzun soluklu konularda etkindir (Argyris, 1993: 9)

1.2.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütlerde, öğrenmeyi zorunlu ve vazgeçilmez hale getiren en önemli gelişmelerden biri, ekonominin bilgiye dayalı hale gelmesidir. Bilgi, günümüz örgütleri için anahtar hammadde olmasının yanında örgütsel ve kişisel gücün de kaynağı konumundadır (Çırpan, 2001: 2).

Bilgi, önemli bir bireysel ve örgütsel değer olarak kabul edilir. Örgütlerinin bilgiye sürekli ihtiyaç duymaları ve bilgiyi faaliyetlerinde kullanma zorunlulukları örgütsel öğrenme sürecinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerde iç ve dış çevreden elde edilen “bilgi” örgütün ortak değeridir ve paylaşılması gerekir (Yılmaz, 2011: 314). Örgütsel öğrenme faaliyetleri örgütsel bilginin değerlendirilmesi, yayılması ve yaratılmasında dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Rose ve diğerleri, 2009: 56). Huber (1991) ise örgütsel öğrenme sürecini, “bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel bellek” olmak üzere dört aşamada ele alır (Dikmen, 1999: 60).

1.2.2.1. Bilginin Yaratılması / Elde Edilmesi

Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması bilginin elde edilmesidir ve örgütler bilgiyi çok çeşitli kaynaklardan elde ederler. Öncelikli olarak örgütte çalışanların, örgüte getirdikleri deneyim, davranış ve becerilerinden oluşan doğuştan gelen bilgileri vardır (Arslantaş, 2003: 23). Bu nedenle örgütlerin bilgi kaynakları: dış bilgi ve iç bilgi olmak üzere ikiye ayrılır (Yazıcı, 2001: 124);

Dış kaynaktan bilgi edinilmesi, örgütlerde gerekli değişimi yaratabilmek için örgütün içindeki bilginin yeterli olmaması durumunda tercih edilir. Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörlerdir. Dış çevre hakkında bilgi sahibi olunabilmesi için, örgütün sürekli olarak dış çevre ile etkileşim içinde olması gerekir (Yazıcı, 2001: 124).

Bu yöntem güvensizlik ve risk içermesi nedeniyle oldukça pahalı bir yöntemdir. Dış kaynaktan elde edilen bilginin örgütsel çerçevede kullanılması ve uygulanmasında çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bilginin yararlı olup olmadığı, alındığı zaman belli değildir, ancak kullanıldığı zaman ortaya çıkar (Klimecki, 1999: 13-14).

İç kaynaklardan bilgi elde edilmesi süreci veya bilginin yaratılması süreci ise örgütte mevcut olan, ancak şu ana kadar kullanılmamış kaynakların kullanılmasıdır. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda örgüt içinde oluşturulmaktadır. Dış kaynaktan edinilen bilgilere göre iç kaynaktan elde edilen bilgiler ucuz, güvenli ve daha az risk içermektedir. Örgütlerde, her zaman örgütteki bilginin örgütsel bilgiden daha fazla olması, iç kaynaktan bilgi elde edilebileceğinin en önemli göstergesidir (Klimecki, 1999: 13-14; Yazıcı, 2001: 124).

1.2.2.2. Bilginin Yayılması / Paylaşılması

Bilginin, örgütsel seviyede kullanılmadan önce, örgüt içinde yayılması ve paylaşılması gerekir. Örgütlerde, bilginin dağıtımının başarısı oldukça önemlidir. Bu nedenle bilgi akışı duraksamaya uğramamalıdır. Ayrıca, yüksek düzeyde sürdürülebilirlik elde etmek için, iş başı deneyimlerin, tüm örgütün kullanımına sunulması gerekir (Avcı ve Avcı, 2005).

Bilginin dağıtımı öğrenmeyi teşvik eder ve yeni davranışlar kazanılmasına olanak sağlar (Dikmen, 1999: 61). Tüm bu koşullar altında bilginin sağlıklı bir biçimde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün de bilgi paylaşımına açık olması gerekir (Arslantaş, 2003: 27).

Örgüt içi bilgi paylaşımı bir örgüt içerisindeki farklı bölümler arasında öğrenmenin yayılımı ile ilgili davranışsal rutinler ya da toplu inanışlar olarak yorumlanabilir (Çemberci, 2010: 104).

1.2.2.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Örgütsel öğrenme sürecinin en önemli aşaması, edinilen bilginin yararlı olabilmesi için bilgiyi alan kişinin bilgiyi anlaması, yorumlaması ve çözümlemesidir. Bilgiyi alan birey ona kendi bakış açısından bakar ve algı seçiciliğiyle ilgisini çeken kısımları alır, bunları özümseyerek içselleştirir ve hafızasına yerleştirir. Bu, sürecin bireysel kısmıdır, örgütsel kısmında ise bireysel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar ön plandadır (Yazıcı, 2001: 124-127). Bilginin içselleştirilmesi, örgütün nasıl öğreneceği konusunda kritik bir önem taşır (Töremen, 2001: 59).

1.2.2.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması

Örgüt içerisinde üretilen, paylaşılan ve yapılandırılan bilgi kullanılmadıkça, örgüt için yarar sağlayamaz. Nonaka ve Takeuchi (1995)' e göre bilginin örgüt içinde kullanımı üç temel amaca dayanır (Sağsan, 2006: 37).

- Örgütün iş süreçlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde kullanılır.
- Örgütün daha sağlıklı kararlar alabilmesini ve geleceğe yönelik öngörülerini güçlendirmek amaçlanır.
- Örgütteki ürünlerin tasarımında, oluşturulmasında ve pazarlanmasında temel rol oynar.
- Örgütün verdiği hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artmasında yol gösterir.

Örgütler, fazla bilgiyi daha sonra hatırlayabilmek için yazılı metinler ve raporlar aracılığıyla kaydedip, saklarlar. Bu kayıtlar, gerektiğinde örgütün, neyi, ne zaman ve nasıl yaptığı bilgisine; örgütün, çevresinde yer alan örgütler ya da bireyler ile nasıl bir ilişki içinde bulunduğu bilgisine kısa sürede ulaşması için gerekli olur (Şirin, 2000: 93)

1.2.3. Örgütsel Öğrenme Konusunda Karşılaşılan Yetersizlikler

Günümüz örgütlerinde “öğrenme” ihtiyacının sorun olmasının en önemli nedeni, bireylerin nasıl öğreneceğini bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt üyelerinin pek çoğu öğrenme konusunda iyi olduklarını savunmalarına rağmen öğrenme konusunda bazı yetersiz kalırlar. Bunun en temel nedeni ise bireyin öğrenmenin nasıl olduğunu ve nasıl ortaya çıktığını anlamaması ya da yanlış anlamasıdır (Ayden ve Düşükcen, 2002: 126).

Bireylere öğretilen düşünme ve karşılıklı iletişime girme şekilleri, örgütlerin yönetim şekilleri ve örgüt üyelerinin işlerini tanımlama biçimleri esas öğrenme yetersizliklerini yaratır (Dağdelen, 2014: 17).

Senge (2013: 33-45) yapmış olduğu çalışmalarda “pozisyon ve bireysel kimlik”, “düşmanı dışarıda arama zihniyeti”, “önceden etkin olma ve sorumluluk üstlenme”, “olaylara takılıp kalma alışkanlığı”, “yavaş gerçekleşen değişimleri önemsememe”, “tecrübe ile öğrenme” ve “yönetici takımlar ile ilgili sorunlar” olmak üzere yedi tür öğrenme yetersizliği saptamıştır. Bu yetersizlikler, farkına varılmadığı durumlarda örgütleri istila eder ve başarılı örgütleri bile bir anda etkisi altına alabilir. Bu yetersizlikleri iyileştirmek için atılacak olan ilk adım ise doğru tespittir.

Pozisyon ve Bireysel Kimlik: Örgüt üyelerinin, örgüt içinde sadece kendi pozisyonlarına odaklandığı, yapmış oldukları iş ile kimliklerini karıştırdıkları, ortaya çıkan sonuçların üstlenilmediği, sorumluluk duygusuna sahip olunmadığı ve kötü sonuçların nedenlerinin tespit edilemediği yetersizlik durumudur.

Düşmanı Dışarıda Arama Zihniyeti: Örgüt üyeleri sadece kendi pozisyonlarına yoğunlaştığında, eylemlerinin örgüt sınırlarının ötesine kadar uzandığını fark edemezler. Bu nedenle örgüt içinde meydana gelen hataların sadece başkalarına yüklenmesi değil, aynı zamanda hatanın sürekli dışarıdan geldiği inancı da hâkimdir.

Önceden Etkin Olma ve Sorumluluk Üstlenme: Önceden etkin olma kavramı sorunların üstesinden gelmek için başkalarını beklememek, gerektiğinde sorumluluk üstlenmek ve sorunları işin içinden çıkılmaz bir hale dönüşmeden çözebilmektir. Tepkisel olmanın örtülü hali olarak da ifade edilebilir. Böyle bir yetersizliğin ortaya çıkmaması için, örgüt üyelerinin sorunlara nasıl katkıda bulunacakları görmek ve örgüt çalışanlarının sorumluluk üstlenmesi gerekir.

Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı: Örgüt üyelerinin düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basar ve bazı olaylara takılıp kalınırsa öğrenme sürdürülemez. Günümüzde örgütlerin hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditlerin kaynağı ani olaylar değil, yavaş ve kademeli süreçlerdir. Olaylar üzerinde gidildiği zaman yapılabilecek en iyi şey olay meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Bu sayede en uygun şekilde önlem alınabilir ve tepki gösterilebilir.

Yavaş Değişimlerin Önemsizmemesi: Yavaş seyir eden kademeli süreçleri önemsememek öğrenme yetersizliklerinin başında gelmektedir. Olaylar yavaş gerçekleştiğinden dolayı rehavete kapılıp, önlem alma konusunda geç kalma durumudur. İlk başlarda önemsiz gelen yavaş artışlar ve azalışlar kademeli olarak devam ederse, örgütleri başarısızlığa doğru iter ve önlem alınamayacak kadar geç kalınmış olur. Bu nedenle temkinli olup ve durumu kontrol altında tutmaya çalışacak girişimlerde bulunulmadır.

Tecrübeyle Öğrenme: “En güçlü öğrenme, tecrübe ile gerçekleşir” yemek yemek, yürümek, iletişim kurmak gibi birçok eylemi deneme-yanılma yöntemi ile tecrübe edilerek öğrenilir. Fakat bazı durumları tecrübe ederek öğrenilemez. Özellikle örgütlerde alınan en kritik kararların yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Örneğin liderlik pozisyonlarına yapılan atamalar, sonuçlarını uzun bir süre sonra göstereceğinden dolayı bu gibi önemli bazı kararlar deneme-yanılma ile öğrenmeye olanak tanımaz.

Yönetici Takımlarla İlgili Sorunlar: Uzun süre yönetici takımlarla çalışan Argyris’e göre birçok yönetici takımın baskı altında çöker. Bireylerin ise kendilerini kuşkulu bulduğu zamanlarda dahi kuşkulu görünmenin sıkıntılarından korunmayı bir şekilde öğrendiği ve “ustaca tedbirli”, öğrenmeye ayak direyen “takım” ruhuna sahip olunduğunu ifade etmiştir.

1.2.4. Örgütsel Öğrenme Konusunda Karşılaşılan Engeller

Birçok örgütün iyi öğrenememesi tesadüf değildir. Hatta bazı durumlarda sorunları çözmek için ne kadar çok çaba harcanırsa, sonuçlar daha da kötü olabilir (Senge, 2013: 38). Örgütler de bireyler gibi zaman içerisinde farklı öğrenme zorlukları ile mücadele etmek zorunda kalabilirler. Bu mücadele örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri aynı zamanda da başarılı olabilmeleri için oldukça önemlidir. Örgütler örgütsel öğrenme konusunda yetersizlikler dışında, ciddi düzeylerde engellerle de karşılaşabilirler. Bu engellerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Arslantaş, 2005: 14; Kalder, 1997: 13-18; Küçüköğlü, 2005);

Yetkiyi devretmemek: Örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurların başında yöneticinin yetki devrinden kaçınması gelir. Çalışana yapacağı işe ilişkin yeterli düzeyde yetkinin verilmemesi durumunda çalışanın işe olan bağlılığı azalır. Doğru şekilde yetki devri ise çalışanlara yalnızca güç sağlamak anlamında verilen yetkiyi kullanmalarına imkân verecek şekilde olmalıdır.

Sorunu kabul etmemek, görmemezlikten gelmek: Örgüt üyeleri sorunu fark etmesine rağmen sorunu ortaya çıkaracak cesareti gösteremezler. Bu konuda çözüm arayışında bulunanlara da tepki gösterirler. Bu nedenle sorunlar ya kabul edilmez ya da görmemezlikten gelinir.

Bilgiyi saklamak, paylaşmamak ve bilgi üretilmesini engellemek: Örgüt içinde bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgiler örgüte fayda sağlamaz. Faaliyetleri ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirmemek, örgütün farklı bölümlerinde meydana gelen olayların, sadece o bölümler ve birimlerde sınırlı kalması, örgütün bir bütün olarak görülmemesinden kaynaklanır.

Ders almamak: Sorun ortaya çıktığında sorunun var olduğu gerçeği kabul edilmezse, sorunu incelemek mümkün değildir. Önceden sorunun yaklaştığını gösteren belirtiler zamanında tespit edilemez ve belirtiler ortaya çıktığında sorunun geldiği anlaşılmaz ise daha önce yapılan hatalar tekrarlanır. Bu durumda başarısızlığa neden olur.

Sorunlar ile bireyleri bir birbirine karıştırmak: Sorunun “birey” kaynaklı olduğu düşüncesidir. Sorunların ortaya çıkmasına bireyler dışında birçok etken neden olabilir. Bu nedenle sebepleri ve koşulları iyi anlamak ve bireyler üzerine değil, sorunlar üzerine yoğunlaşmak gerekir.

Örgüt yapısını, mimariyi ve çalışma sistemini anlamamak: Sorunun işletmelerin yapısında mı, mimarisinden mi yoksa çalışma sisteminden mi ya da bunların dışında bir sebepten mi kaynaklandığını anlamadan çözüm önerisinde bulunmak, örgütleri asıl amaçlarından uzaklaştırarak, kötü sonuçlara neden olabilir.

Geçmiş başarıların arkasına sığınmak: Başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de “başarı” getireceğine olan inançtır. Yenilik yapmaktan kaçınılır, eski usul çalışmaya önem verilir.

Ayrıca bu engellerin yanı sıra, zayıf iletişim, katı hiyerarşik yapı, bürokrasi, vizyon eksikliği, yetersiz kaynak kullanımı gibi bir çok unsorda öğrenmeyi engelleyebilir (Töremen, 2001: 63).

1.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Küreselleşme, hızla değişen ve gelişen teknoloji, rekabetin koşullarının acımasızlığı ve bilginin katlanarak arttığı günümüzde, örgütler açısından “değerli” olabilecek bilginin elde edilmesi giderek zorlaşmaktadır (Kış, 2009: 36).

Öğrenen örgüt; “bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve aktarılması, paylaşılması ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip yeni bilgileri ve kavrayışları anlayacak şekilde davranışlarını iyileştiren örgütler olarak tanımlanmıştır (Garvin, 1993: 32).

Bu başlık altından Öğrenen örgüt gelişim süreci, öğrenen örgüt kavramı, öğrenen örgütlerin özellikleri, öğrenen örgüt disiplinleri ve öğrenen örgüt modellerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.3.1. Öğrenen Örgütlerde, Örgüt Kavramı

Öğrenen örgütlerde, örgüt kavramının ne anlama geldiği ve örgütlerin neden var olduğu göz önüne alındığında, örgüt üyelerinin her geçen gün değişen ihtiyaç ve beklentileri, ekonomik ve sosyal gelişmeler, giderek artan rekabet koşulları, iç ve dış çevredeki belirsizlikler, kısa sürede gelişen ve değişen bilgi, geleneksel yapıdaki örgüt anlayışını değiştirmiştir. Bu nedenle günümüzde “örgütlerin kesin sınırlarının belirlenmesi ve çevresinin boyutlarının tanımlanması oldukça güçtür” (Luthans, 1995: 478-479; Schein, 1976: 126).

Klasik yönetim kuramına göre örgütler, “bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar” dır. Bilimsel örgüt kuramına göre ise “paylaşılan bilgi sistemleri” olarak tanımlanmıştır (Karcioğlu, 2001: 90).

Toplumsal sistemler olarak “örgütler”, fiziki çevrenin yetersizliklerine ve sınırlamalarına karşı, bireylerin bir araya gelerek güçlerini birleştirmesi ile ortaya

çıkılmışlardır. Bireyler okullar, hastaneler, şirketler, dernekler, medya kuruluşları, alışveriş merkezleri gibi gündelik hayatta birçok örgüt yapısı ile karşılaşılır (Taşçı ve Erdemir, 2013: 4). Örgütler, bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi için ihtiyaç duyulan en kuvvetli araçlardır (Onaran, 1971: 14).

Örgütler, yetki ve sorumluluğun kademelendirilmesi yoluyla, açıkça belirlenmiş olan ortak bir amacın kısa zaman içinde gerçekleştirilmesi sağlayan, bireylerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edildiği sistemlerdir (Açıkalın, 1994: 13; Schein, 1976: 11).

Örgütler, bireylerin tek başlarına yapmaları, başarmaları imkânsız görünen işleri, oluşturdukları gruplar vasıtasıyla belli bir zaman dilimi içinde, sınırlı bir maliyet ve beceri ile yapabilmek ve paylaşılan amaçlara ulaşabilmek için ortaya çıkarlar (Bakan ve diğerleri, 2004: 9).

Örgütlerin varlık nedenleri ise uzmanlığı arttırmak ve iş bölümüne katkı sağlamaktır. Aynı zamanda geniş ölçekte teknoloji kullanımına yardımcı olmak, dış çevrenin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak, işlem maliyetlerinde tasarruf etmek ve gerektiğinde güç kullanarak kontrolü sağlamaktır (Jones, 2003: 2).

Ayrıca “bilgi çağı” olarak nitelendirilen günümüz koşullarında örgütler, bilgiyi yaratmayı, bilgiye ulaşmayı ve bilgiyi kullanmayı sağlayan örgüt yapılarıdır. Bu yapılar sayesinde elde edilen bilgiler gelecek nesillere aktarılır (Stoner ve Freeman, 1992: 4-6).

1.3.2. Öğrenen Örgütün Gelişim Süreci

Tarih boyunca farklı özelliklere sahip birçok örgüt yapısına rastlanılır. Bunun en temel nedeni ise örgüt yapılarının, sosyal hayatın en önemli parçası olmasıdır. Bu durum ise örgütlerin sosyal hayat içerisinde etkinlikleri göz önüne alınarak, ayrıntılı olarak incelenmesine neden olmuştur (Taşçı ve Erdemir, 2013: 4).

McGill ve Slocum (1993: 68-73) yaptıkları çalışmalarda öğrenen örgütlerin gelişimini incelerken, yönetim bilimine de paralel olarak, bazı saptamalarda bulunmuşlar ve öğrenen örgütlerin gelişimini bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler şeklinde adlandırarak dört aşamada incelemişlerdir.

Öğrenen örgütün gelişim sürecine incelendiğinde çevreye tepki olarak ortaya çıkan ve değişen, en eski örgüt modeli **“bilen örgütler”** dir. Bilen örgütler temel örgüt yapısıdır. Fakat bilen örgütler insani değerler açısından yetersizdir. Bilen örgütlerin, yetersiz kaldığı noktada ise insani değerlere önem veren, bireysel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi” lerin de olabileceğini vurgulayan **“anlayan örgütler”** ortaya çıkmıştır. Anlayan örgütlerden sonra ortaya çıkan **“düşünen örgütler”** ise problemleri hızlı bir şekilde tespit ederek, analizini yapabilen, hemen eyleme geçen ve problemler üzerinde yoğunlaşan örgüt yapılarıdır. Öğrenmenin giderek zorunlu olduğu ve değişimin kaçınılmaz bir hal aldığı günümüz koşullarında ise öğrenmeye ve takım çalışmasına yönelen **“öğrenen örgütler”** ön plana çıkmaktadır (Bozkurt, 2003: 46).

1.3.2.1. Bilen Örgüt

En eski örgüt modeli “bilen örgüt” lerdir. Klasik örgüt şekillenmesinde önemli rol oynayan Taylor ve “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”; Fayol ve “Yönetimsel Teori”, Weber ve “Bürokrasi Modeli” gibi yönetim teorisyenlerinin yaptıkları çalışmaların özünde “her yer ve her şartta, en iyi tek bir yol” bulunduğu fikri yatar. Bu nedenle, bu anlayışı benimseyen örgüt yapıları **“bilen örgütler”** olarak adlandırılır. Bilen örgütlerde, öğrenme sonucu ortaya çıkan yeni ürünlere rastlanmaz. Çünkü bu örgüt yapısında, sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapılarak, değişiklik sağlanmaya çalışılır (Akkoç, 2008: 27; Baransel, 1993: 196).

Örgütlerin çevreleri ve personeli ile ilişkilerin ilk şekli, klasik yönetim yaklaşımı içinde yer olan “rasyonellik” ve “en iyi” olma anlayışı özellikleri ile “bilen örgütler” dir (Koçel, 2014: 499).

Ayrıca bilen örgütler, çevredeki tüm değişimlere karşıda oldukça duyarsızlardır. Problemlerin neden kaynaklandığı üzerinde asla durmazlar. Sadece kendi doğruları ve deneyimleri üzerinde yoğunlaşırlar (Demir, 2006: 35).

Örgüt genelinde otoriter ve ilkel bir yapı hâkimdir, insana önem verilmez ve en iyisinin örgüt tarafından bilindiği düşüncesi hâkimdir (Bakan, 2011: 398-399).

1.3.2.2. Anlayan Örgüt

Anlayan örgütler, bilen örgütlerden sonra ortaya çıkan neo-klasik yaklaşımın bir örgüt yapısıdır. Anlayan örgütleri bilen örgütlerden ayıran en temel fark “bireye” önem vermesidir (Arslan ve Demirci, 2015: 26). Örgütlerin “en iyi tek bir yol arayışı”, anlayan örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilen örgütlerde var olan “kurallar, politikalar ve düzenlemeler” anlayan örgütlerde, yerini “bireye” bırakmıştır (Naktiyok, 2004:204).

Anlayan örgütlerin temel felsefesi, örgüt değerlerinin astlar ve üstler için yeterli ve doğru olan “tek kaynak” olarak anlaşılmasını sağlamaktır. Anlayan örgütler değişimi ancak temel değerleriyle tutarlı olduğu ölçüde kabul ederler. Anlayan örgütlere göre değişim ancak belli bir çerçeve içinde ve sınırlı olarak mümkündür (Demir, 2006: 35). Kısacası anlayan örgüt, “bireysel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan bir örgüt yapısıdır” (Koçel, 2014: 499).

1.3.2.3. Düşünen Örgüt

Düşünen örgütler, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozuksa hemen onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanır (Yücel, 2007: 26).

Düşünen örgüt, yönetim tekniklerini ve aksayan yönleri düzeltici enstrümanlar olarak gören, örgüt faaliyetlerinde aksama olması durumunda

düzeltilici ve önleyici önlemler olarak geçerli modeller ve sistemler geliştiren örgüt yapısıdır (Koçel, 2014: 499).

Düşünen örgütler genel olarak var olan ve gelecekteki sorunlar üzerine odaklanır. Sorunların nedenleri ile ilgilenilmediğinden dolayı bu durum örgütsel öğrenmede önemli bir engel olarak karşımıza çıkar (Arslan ve Demirci, 2015: 26; Yazıcı, 2001: 150).

1.3.2.4. Öğrenen Örgüt

Örgütlerin değişime olan ihtiyaçları ise onları öğrenen örgüt olmaya iten en önemli nedendir (Töremen, 2001: 25).

Öğrenen örgütler ise örgütün içinde bulunduğu durumdan ve yaşadığı olaylardan bir takım sonuçlar çıkartan ve bu sonuçlara göre örgüt üyelerinin bilgi ve becerilerini geliştirmeye çalışan örgüt yapıları olarak karşımıza çıkar. Aynı zamanda sürekli olarak değişmekte olan çevre koşullarına kendini adapte edebilen ve bunun sonucunda da sürekli olarak değişmeye, gelişmeye ve kendini yenilemeye devam eden dinamik bir örgüt yapısıdır (Basım, 2008: 19).

Öğrenen örgütlerin en temel felsefesi, çevresel unsurlardan öğrenebileceklerinden en fazlasını öğrenebilme anlayışıdır. Öğrenen örgütlere özellikle günümüz koşullarında başarılı olabilmek ve diğer tüm örgüt yapılarındaki eksikliklerin giderilmesi konusunda ihtiyaç duyulur. Çünkü öğrenen örgütler insana ve insani değerlere önem veren, değişimi görüp ona uyum sağlamaktan ziyade değişimi önceden fark ederek, önlem alabilen, gerektiğinde sorunların üstüne gidebilen ve çözüm bulmaya odaklanan örgüt yapılarıdır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, sadece üst düzey yöneticileri değil, örgütün tamamını etkiler (Arslan ve Demirci, 2015: 26).

1.3.3. Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt kavramı 1990 yılında Massachusetts Institute of Technology (MIT) profesörü Peter M. Senge'nin "Beşinci Disiplin" isimli kitabıyla yönetim literatüründe yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Öğrenme, birey olmanın anlamını kavrama ve kendini yeniden yaratma sürecidir. Öğrenme ile daha önceden yapamadığımız ve/veya yapmadığımız şeyleri yapmaya başlarız. Dünyayı ve onunla olan ilişkilerimizi kavrarız, yaratma ve hayatın üreme sürecinin bir parçası olma kapasitemizi genişletiriz (Senge, 2013: 33).

Bilen örgütler, anlayan örgütler ve düşünen örgüt yapılarındaki yetersizlikler ve bireylerin olduğu kadar, örgütlerin de öğrenmeye olan ihtiyaçları öğrenen örgüt kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özden'e göre "öğrenen örgüt, öğrenmeyi temel değer olarak benimseyen örgüt yapısıdır" (Bozkurt, 2003: 43).

Bu nedenle öğrenmenin tesadüfi olarak değil, bilinçli bir şekilde gerçekleştiğine inanılır (Düren, 2000: 142).

Senge'ye göre öğrenen örgüt, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni düşünce kalıplarının beslendiği ve tüm örgüt üyelerinin, bütünü birlikte görmeyi sürekli öğrendikleri örgüt yapısıdır. Watkins ve Marsick'e göre ise öğrenen örgüt, tüm üyelerin katılımıyla paylaşılan değer ve prensiplere doğru değişikliğin yapıldığı örgüt yapısıdır (Smith, 2001: 1-3).

Öğrenen örgütler, çevre ile etkileşimleri sonucu sürekli olarak yeni bilgiler elde ederler. Elde etmiş oldukları bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahiptirler (Pınar, 1999: 38).

Bir taraftan bilgi üretirken diğer taraftan da davranışları ve öğrenme yetenekleri ile çevrede etkin bir güce sahiptirler (Arıcıoğlu, 2004: 206).

Kısacası öğrenen örgüt, "hedeflenen sonuçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin sürekli olarak kapasitelerini geliştirdiği, yeni düşünce yöntemlerinin teşvik edildiği, ortak hedeflerin var olduğu, "birlikte öğrenme yöntemleri" nin öğrenildiği örgüt yapısıdır (Bozkurt, 2003: 45).

1.3.4. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgütlerin en temel özellikleri, bütün örgüt üyelerinin öğrenmelerini hızlandırması ve örgütün kendisini sürekli olarak dönüştürebilmesidir (Dağdelen, 2014: 26). Örgütsel düzeyde öğrenmenin, “öğrenen örgütleri” ortaya çıkartabilmesi için örgütlerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekir. Öğrenen örgütlerin özelliklerini; “sistemik sorun çözme”, “yeni yaklaşımlar deneme”, “geçmiş deneyimlerden öğrenme”, “başkalarının deneyimlerinden yararlanma” ve “etkin bilgi kullanımı” olarak sıralayabiliriz (Arslan ve Demirci, 2015: 27; Çalık, 2003: 120; Garvin, 1993: 82; Koçel, 2014: 498; Yazıcı, 2001: 155);

Sistemik Sorun Çözme: Temelde, sürekli iyileştirme anlayışı vardır. Bu yaklaşım ile birlikte bireylere yeni fikirler üretme, düşünme, veri toplama, sorunu analiz etme, karar verme ve istatistikî yöntemleri kullanarak sorun çözme teknikleri öğretilir. Amaç örgüt içi sorun çözme bilincinin oluşturulması ve yeni yaklaşımlar geliştirmektir. Sorunun teşhis ve çözümü aşamasında bilimsel yöntemler temel alınır, verilere dayalı bir karar mekanizması oluşturulur ve çıkarımlar için istatistiksel yöntemler kullanılmasını kapsar.

Yeni Yaklaşımları Deneme: Sistemik problem çözme yeteneğinden sonra gelen oldukça zor bir süreçtir. Bunun nedeni ise, yeni yaklaşımların denenmesi için örgüt ortamının buna uygun olması gerekir. Yeni yaklaşımları deneme, elde edilen bilginin sınanması, uygulanması, sonuçlarının tartışılarak, uygulamaya geçirilmesini teşvik etmeyi kapsar.

Geçmiş Deneyimlerden Öğrenme: Bu süreç genel olarak “başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar” şeklinde ifade edilir. Çalışanların yaşadıkları farklı tecrübeler ve hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği ve yeni sonuçlar ortaya çıkarabilecekleri bir ortam yaratılır. Geçmiş deneyimlerden öğrenmek, aynı hataların tekrarlanmaması açısından önemlidir. Bireyin olduğu yerde hatanın olması oldukça doğaldır. Önemli olan bu hatalardan ders almak ve tekrarlamamaktır.

Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanma: Kıyaslama (Benchmarking), bir örgütün, iyileşme amacıyla alanlarında en etkin örgüt yapılarını, ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini inceleyerek, onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli sistematik ve planlı bir süreçtir. Kıyaslama, mükemmelle ulaşmak için en iyi uygulamaların araştırılması ve uyarlanması sürecidir. Kıyaslama en iyi örgüt deneyimlerini ortaya çıkartır, sistematik olarak analiz edilip, öğrenilmesini sağlar. Bu nedenle kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan örgütler, yapacakları işlerde daha önce yapılanları örnek alırlar.

Bilginin Hızlı ve Etkin Kullanımı: Öğrenmenin etkili ve kalıcı bir biçimde gerçekleşebilmesi için, öğrenilen bilgilerin örgüt içinde hızlı ve etkin bir biçimde yayılması ve geliştirilmesi gerekir. Bilgi ne kadar çok kişi tarafından paylaşılsa o derece etkinlik kazanır ve geliştirilir. Bu nedenle örgüt içinde bilgi aktarımında kullanılan yazılı, sözlü, görsel, rotasyon ve eğitim programları gibi birçok mekanizma vardır.

Bu özellikler dışında öğrenen örgütleri, diğer örgüt yapılarından ayıran diğer özellikler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yazıcı, 2001: 183);

- Öğrenen örgütlerde, sistem düşüncesi esastır.
- Öğrenen örgütlerde, öğrenme örgütün bütününde meydana gelir.
- Öğrenen örgütlerde, öğrenme sürekli ve stratejik olarak kullanılan bir süreçtir.
- Öğrenen örgütlerde, örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır.
- Öğrenen örgütlerde, yaratıcılığa önem verilir.
- Öğrenen örgütlerde, tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- Öğrenen örgütlerde, bireysel ve grup hâlinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- Öğrenen örgütlerde, çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle hareket ederler.

- Öğrenen örgütlerde, herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.
- Öğrenen örgütlerde, değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- Öğrenen örgütler, çevresine karşı uyanık ve esnektir. Değişen çevreye karşı kendini sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.

Bu nedenle, öğrenen örgüt; paylaşılmış örgütsel bir vizyona sahip, çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getiren, çalışanlar arasında sinerji ve güç oluşturan bir örgüt yapısıdır (Çalık, 2003: 117).

1.3.5. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Öğrenen örgütleri ayrıntılı biçimde ele alan Peter Senge, örgütlerin, öğrenen örgüt haline dönüşmesini sağlayan beş temel disiplinin “kişisel hakimiyet”, “zihni modeller”, “paylaşılan vizyon”, “takım halinde öğrenme” ve “sistem düşüncesi” olduğunu ortaya koymuştur. Bu disiplinlerden her biri bireylerin olaylar hakkında nasıl düşündüğünü, gerçekten ne istediklerini, birbirleriyle nasıl etkileşim gerçekleştirebildiklerini ve beraber nasıl öğrendiklerini açıklar (Senge, 2013: 24-30).

Örgütlerde beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşır. Çünkü tüm disiplinleri birbiriyle bütünleştirmek oldukça zordur. Bu amaçla beşinci disiplin olan sistem düşüncesi, diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, disiplinleri bir bütün olarak birleştirmeyi sağlayan bir özelliğe sahiptir (Dikmen, 1999: 64).

1.3.5.1. Kişisel Hâkimiyet

“Hâkimiyet” kavramı özel bir beceri düzeyi anlamında kullanılır. Bu disiplin kişisel gelişim ve öğrenmeyi odak alan bir disiplindir ve kişisel görme ufkuımıza sürekli olarak açıklık kazandırma, onu derinleştirme, enerjimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir (Senge, 2013: 25-26).

Örgütlerde, örgüt üyelerine kişisel hâkimiyet kazandırmanın yolu, yaşam boyu eğitim anlayışını yerleştirerek, eğitimlerin sürekliliğini sağlamakla mümkündür (Atak, 2009: 59- 60).

Kişisel hâkimiyeti yüksek olan kişiler, kendileri açısından en önemli olan sonuçları tutarlı bir biçimde gerçekleştirebilirler. Ancak, örgütlerin öğrenmeyi teşvik etmesi ve öğrenilenleri uygulaması konusunda çekimser olmaları nedeniyle, örgüt üyelerinin performanslarından yeterince faydalanılmadıkları da bilinen önemli bir konudur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 57).

1.3.5.2. Zihni Modeller

Zihni modeller, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgelerin bireyin dünya anlayışını ve eylemlerini etkilemesidir. Birey çoğunlukla bu etkinin farkına bile varamaz. Zihni modeller, bireyin dış dünyaya bakış açısıdır (Senge, 2013: 26-27).

Zihni modeller, aktif olmaları nedeniyle davranışı etkiler. Farklı zihni modellere sahip olan bireyler, aynı olayı gözlemlediklerinde farklı ayrıntılara bakmaları nedeniyle olaya farklı açıdan yaklaşabilirler (Dikmen, 1999: 64).

Bireyler savundukları kuramlarla uyumlu bir şekilde davranmasalar da sahip oldukları zihni modellerle uyumlu şekilde davranırlar (Atak, 2009: 60).

1.3.5.3. Paylaşılan Vizyon

Bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle “tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğe ait resmi”dir. Vizyon “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden, bilinmeyene doğru bir zihinsel bakıştır (Özdemirci, 2014: 40).

Vizyon, “bilinçli felsefi temel oluşturma ve yaşam biçimi kurma” gibi anlamlarda içerir ve örgütlerin stratejilerini seçmelerinde de yol gösterir (Dinçer, 2003: 6-14).

Senge, paylaşılan vizyonun bir fikir olmadığını, bireyler tarafından benimsenen ortak bir güç olduğunu ve insan ilişkilerinde paylaşılan (ortak) vizyon kadar güçlü çok az etkenin varlığından söz eder. Paylaşılan vizyona örgüt üyelerinin bağlı olmasının en temel nedeni bireylerin kişisel vizyonlarını yansıtmasıdır. Paylaşılan vizyon genel olarak (Senge, 2013: 229-230);

- Kişisel vizyonlardan ortaya çıkar,
- Baskılar attığında, öğrenme sürecine destek verir ve yol gösterir,
- Risk almayı ve denemeyi teşvik eder,
- Örgüt içi ortak bir aidiyet duygusu sağlanmasına aracı olur ve örgüte “bizim örgütümüz” aidiyetini getirir.

Paylaşılan vizyon, örgütlerde hayati düzeyde bir öneme sahiptir. Senge yapmış olduğu çalışmalarda “paylaşılan vizyonun” örgütler için ne denli önemli olduğu konusunda yol gösterici olmakla birlikte özel sektör örgütlerinde vizyon çeşitliliğinin, örgütün yararı için kullanılabileceğini de belirtmiştir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002:56).

1.3.5.4. Takım Halinde Öğrenme

Senge (2013: 29), takımların gerçekten öğrendiğinde sadece olağanüstü sonuçlar elde etmekle kalmadıkları aynı zamanda takımdaki bireylerinde daha hızlı yetiştiğini ileri sürer. Takım halinde öğrenme örgütler için son derece önemli bir konudur. Çünkü modern örgütlerin temel öğrenme birimleri bireyler değil, takımlardır ve takımlar öğrenmediğinde örgütsel öğrenmenin tam anlamı ile gerçekleşmesi mümkün değildir.

Takım içerisinde bireyin kendisini ve diğerlerini “öğrenen bireyler” olarak görme düşüncesi, örgüt üyelerinin bakış açısını değiştirir. Olumlu bir öğrenme ortamında bireyler, diğer örgüt üyelerini yalnızca bilgi kaynağı olarak değil, aynı zamanda işbirliği yapabileceği, yardımlaşabileceği bireyler olarak görür (Çırpan, 2001: 10). Takımlar tarafından kullanılan bilgi, örgüt içerisindeki görev belirsizliğini ve karmaşıklığını en aza indirir, örgütsel rutinleri önler ve problem çözümünü kolaylaştırır (Sağsan, 2006: 37).

1.3.5.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve içerisinde düşünüldüğünde bir bilgi bütünüdür. Tüm olay örgüsünü açıkça görme olanağı verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirileceği konusunda yol gösterir. Ayrıca sistem düşüncesi diğer tüm disiplinleri birbirleri ile kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olduğu üzerinde duran bir disiplindir (Öneren, 2008: 66).

Peter Senge'ye göre, öğrenen örgütün vizyonunu yakalayabilmek için bu beş disiplinin bir araya gelmesi çok önemlidir ve bu ancak sistem düşüncesi ile gerçekleştirilebilir (Yazıcı, 2001: 167).

Sistem düşüncesi, parçaları değil bütünü anlamayı ve örgütteki değişimin bir bütün olarak nasıl gerçekleştiğini öğretir. Sistem düşüncesi ayrıca nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi görmeye odaklanır (Dikmen, 1999: 66).

1.3.6. Öğrenen Örgüt Modelleri

Öğrenen örgüt kavramına ilişkin tanımlamalar oldukça fazla olmasına rağmen değerlendirme çalışmaları oldukça azdır. Jamali ve Sidani (2008)'nin öğrenen örgütlerin ölçümlemesi konusunda yapmış oldukları ayrıntılı incelemelerde öne çıkan temel özellikleri; liderlik, strateji, katılımcı politika yapma, takım çalışması, kendini geliştirme fırsatları, enformasyon akışı, yapısal konular, öğrenme iklimi, deneyim fırsatları ve öğrenme ödülllerinin uygunluğu olarak belirlemişlerdir (Çakrak, 2010: 55).

Jamali ve Sidani (2008: 61-63)'ye göre farklı araştırmacılarca yapılan çalışmalar da öğrenen örgüt özelliklerinin karakteristik farklı özelliklerinin bulunmasının yanı sıra “Liderlik”, “Öğrenme Stratejisi”, “Katılımcı Politika”, “Öğrenme İklimi”, “Öğrenme Fırsatları” ve “Ödüllendirme” gibi ortak bir takım özellikleri de bulunmaktadır.

Tablo 1: Öğrenen Örgüt Boyutları

Araştırmacılar	Boyutlar
Watkins ve Marsick (1998)	Sürekli Öğrenme Diyalog ve Araştırma Takım Halinde Öğrenme Sistemlerarası Bağlantı Güçlendirilmiş Çalışanlar Paylaşılan Sistemler Destekleyici Liderlik Finansal Performans Bilgi Performansı
Pedler ve diğerleri (1991)	Stratejiyi Öğrenme Yaklaşımı Katılımcı Politika Yapma Bilgilendirme Biçimlendirici Muhasebe ve Kontrol İçsel Değişim Ödül Esnekliği Yapıları Etkinleştirme Çevresel Tarayıcı Olarak İşçiler Şirketler Arası Öğrenme Öğrenme İklimi Kendini Geliştirme Fırsatları
Griego ve diğerleri (2000)	Eğitim ve Öğretim Ödüller ve Algı Enformasyon Akışı Birey ve Takım Geliştirme Vizyon ve Strateji
Porth ve diğerleri (1999)	Personel Geliştirme/ Sürekli Öğrenme Enformasyon Paylaşma ve Ortaklık Takım Oluşturma ve Ortak Amaç
Tannenbaum (1991)	Öğrenme Fırsatları Hata Toleransı Yüksek Performans Beklentileri Yeni Fikirlerle Açıklık Eğitimi Destekleyen Politikalar ve Uygulamalar Büyük Resmin Farkında Olma Memnuniyet ve Gelişme
Sarala ve Sarala (1996)	Felsefe ve Değerler Yapı ve Süreçler Liderlik ve Karar Verme İş Organizasyonu Eğitim ve Gelişim İçsel ve Dışsal Etkileşimler
Gardiner ve Whiting (1991)	Kendini geliştirme Öğrenme stratejisi Öğrenme iklimi Politika yapmaya katılım Enformasyonun kullanımı Güçlendirme Liderlik ve yapı Dış çevre ile olan bağlantı

Kaynak: Jamali ve Sidani, 2008: 62

Ayrıca benzer boyutlar Rosengarten (1995) tarafından yapılan araştırmada da ortaya konulmuştur. Bu boyutlar; takım çalışması ve takım halinde öğrenme, enformasyon akışı, iş gücü eğitim ve öğretimi, öğrenme ödül sistemleri, deneyim, merkezkaç hiyerarşiler ve katılımcı politika yapma olarak ifade edilmiştir. (Çakrak, 2010).

1.3.6.1. Armstrong ve Foley Öğrenen Örgüt Modeli

Armstrong ve Foley (2003: 74-77) yapmış oldukları çalışmada öğrenen örgütlerde “Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları (Organization Learning Mechanisms, OLM)” üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu mekanizmalar “öğrenme çevresi, tanımlayıcı öğrenme ve geliştirme ihtiyaçları, birlikte öğrenme ve gelişme ihtiyaçları, öğrenmenin tüm örgütte uygulanması” şeklinde dört temel boyutta altında açıklanır. OLM ölçeği dört temel boyuttan, 65 ifadeden ve 12 alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğe ait geçerlik ve güvenirlik çalışmaları araştırmacılar tarafından yapılmıştır.

Tablo 2: Armstrong ve Foley OLM Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Faktörler	Alpha	Alpha Optimised
Öğrenme Çevresi	Misyon Bağlantılı Öğrenme	0,92	0,92
	Kolaylaştırıcı Öğrenme Ortamı	0,86	0,87
	Misyon Desteği	0,74	0,74
Tanımlayıcı Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçları	Öğrenme Kimlik Memnuniyeti (Bölüm/Birim)	0,77	0,80
	Öğrenme Kimlik Memnuniyeti (Doğrudan Yönetici)	0,94	0,95
	Organizasyon Desteği	0,79	0,79
Birlikte Öğrenme ve Gelişme İhtiyaçları	Düşük Kişisel Etki	0,81	0,81
	Danışmanlık ve Koçluk	0,77	0,77
	Eğitim Memnuniyeti	0,85	0,87
Öğrenmenin Tüm Örgütte Uygulanması	Öğrenme Uygulaması - Uygunluğu	0,65	0,66
	Öğrenme Uygulaması - Etkinliği	0,72	0,72
	Öğrenme Uygulaması – Doğrudan Yönetici Desteği ve Geri Bildirim	0,92	0,92

Kaynak: Armstrong ve Foley, 2003:76

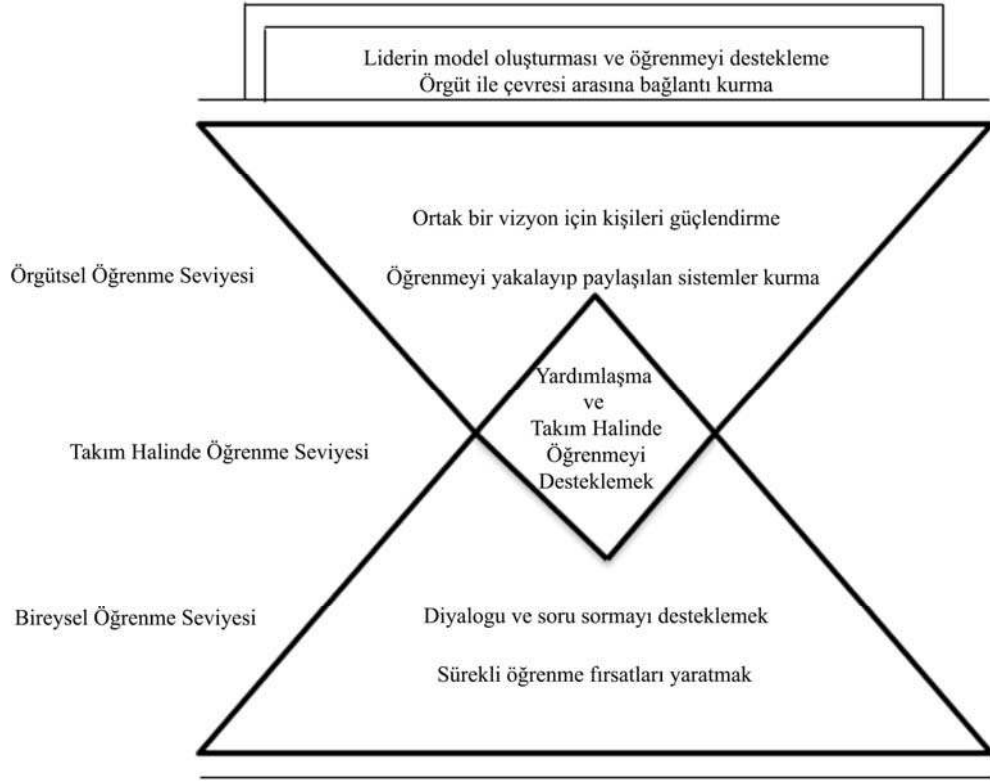
Araştırmanın üç temel amacı vardır. Bu amaçlar; “örgütsel öğrenme mekanizmalarının yada destek yapıların tespit edilmesi”, “kolaylaştıran yapıların tanımlanması”, aynı zamanda “tedbirli olma, uygulama sürecinin incelenmesi ve örgütsel öğrenme mekanizmalarında yaşanan bir düşüş, bozulma ya da fonksiyon bozukluğunun algılanması” dır. Araştırma sonuçları örgütsel öğrenme mekanizmalarının çok yönlü bir yapıda olduğunu göstermektedir (Armstrong ve Foley, 2003: 74-75).

1.3.6.2. Watkins ve Marsick’in Öğrenen Örgüt Modeli

Watkins ve Marsick (1997) Senge’nin beş disiplini temel alınarak oluşturdukları öğrenen örgüt modeli çalışan personel ile örgütü birleştiren bir yapıya sahiptir (Yıldız, 2011: 49-50). Watkins ve Marsick’e göre “öğrenen örgüt, sürekli öğrenen ve değişen örgüt yapısıdır; öğrenme ise yapılan iş ile paralel ve işe entegre edilmiş, stratejik bir süreçtir” (Basım ve diğerleri, 2009: 33). Öğrenen örgüt yapısına sahip örgütlerde, öğrenme işin içerisine yerleştirilerek, sürekli ve dinamik bir yapıya dönüştürülmektedir (Watkins ve Marsick, 1997: 4).

Preskil ve Torres, (1999: 48-49)’a göre başarılı olan bu örgütlerin başarı faktörlerinin diğer örgütler ile paylaşılması başarının sürekliliğini ve kalıcılığını sağlar. Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen “Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire - (DLOQ)” Türkçe’ye uyarlaması Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (ÖÖBA) olan ölçek literatürde geçerliği ve güvenilirliği kabul edilmiş en yaygın kullanıma sahip ölçektir. Bu nedenle, araştırma kapsamında öğrenen örgüt algısının ölçülmesi için bu ölçek yazarlardan gerekli izinler (EK-3) alınarak kullanılmıştır.

Şekil 3: Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Modeli



Kaynak: <http://leeds-faculty.colorado.edu/larsenk/learnorg/watkins.html>: 04.02.2016

Şekil 3’de görüldüğü üzere, Watkins ve Marsick bireysel, takım ve örgüt seviyesinde öğrenen örgütü tanımlamak için birbirinden ayrı ancak birbirleriyle ilişkili yedi boyut tespit etmişlerdir. Bu boyutlar (Demir, 2006: 46-49; Marsick, 2013: 129-131; Marsick ve Watkins, 2003: 134-139; Yıldız, 2011: 69-73);

Sürekli Öğrenme: Günümüzde yaşanan ekonomik ve teknolojik merkezli değişim ve gelişimler nedeniyle her alanda yüksek düzeyde nitelikli insan gücüne olan ihtiyacın giderek artması nedeniyle sürekli öğrenme boyutu ön plana çıkmıştır. Bireyler, hayatları boyunca farklı şekillerde, sürekli olarak öğrenmeye ve gelişmeye ihtiyaç duyarlar. Örgüt içinde benzer bir durum söz konusudur. Bireyler işin yapıldığı sırada öğrenirler, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır. Gelecekte yapacakları görevler ile ilgili olarak ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahat bir biçimde tanımlayabilirler. Bireylere öğrenmeleri için yeterli zaman verilir, maddi ve manevi olarak desteklenirler. Aynı zamanda çalışanların ödüllendirilmesi de öğrenmenin sürekliliğini açısından önemlidir.

Diyalog ve Araştırmayı Destekleme: Örgüt içerisindeki her statüdeki çalışanların örgüt içinde birbirlerine karşı dürüst, açık, sorgulayıcı, dinlemesini bilen, saygılı ve duyarlı bir diyalog içerisinde bulunması, yatay ve dikey kademeler arasında düzeltici geri bildirimlerin alınması bağlamında, iletişime önemli düzeyde katkı sağlar. Çalışanlar, iletişim sürecinde düzeltilmesi gereken eylemleri, pozisyonlarına bağlı kalmadan birbirleri ile paylaşmalı ve örgüt yapısı da sormayı destekleyen bir yapıda olmalıdır. Bu nedenle bireylerin karşılaştıkları olayların nedenlerini araştırması, görüşleri açık bir şekilde belirtebilmesi aynı zamanda sorgulama becerilerini geliştirilmesi oldukça önemlidir.

Takım Halinde Öğrenme: Örgüt içinde tüm çalışanlara eşit düzeyde davranılır. Birlikte çalışma desteklenir, farklı düşünce tarzlarına sahip bireyler bir araya getirilerek ortak bir nokta oluşturulmaya çalışılır. Aynı zamanda takım görüşleri dikkate alınarak, birlikte öğrenip, birlikte çalışma teşvik edilir. Alınacak kararlarda bireysel davranmak yerine, takım düzeyinde davranılması, öğrenme için daha sağlıklı bir ortam yaratır. Takım içerisinde alınan kararlar sonucunda elde edilen başarıların takım düzeyinde ödüllendirilmesi, takım olarak yardımlaşmayı ve dayanışmayı arttıracak ve başarıyı sürekli bir faaliyet haline getirecektir.

Paylaşılan Sistemler Kurma: Örgüt içinde iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar. Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur ve işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur. Bu sistemler sayesinde birey ihtiyaç duyduğu bilgiye hızla ve kolayca erişebilir. Öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesi yapılır. Bireylerin yeteneklerini ve performans durumlarını gösteren, mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farkı tespit edebilen ölçme sistemleri etkin biçimde kullanılır.

Güçlendirilmiş Çalışanlar: Bireylerin görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmaları sağlanır. Görev dağılımı yapılırken farklı seçenekler sunulur ve çalışanların inisiyatif alması sağlanır. Örgüt tarafından kabul edilebilir düzeylerde risk alan çalışanlar desteklenir. Çalışanlar ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar. Örgüt vizyonu, çalışanlar tarafından sahiplenilmez ise bireysel, takım ve örgüt düzeydeki öğrenme çabalarının da önüne geçebilir.

Sistemlerarası Bağlantı Kurma: Çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına önem verilir. Çalışanların morali göz önüne alınır. Kararlar alınırken, kademe gözetmeksizin, astlarının fikirleri de dâhil olmak üzere tüm çalışanların görüşleri dikkate alınır. Çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesi teşvik edilir. Çalışanların karşılaştıkları problemlerin örgütün tamamından cevap ve destek alması sağlanır. Aynı zamanda ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı örgütler ile birlikte çalışma desteklenir.

Destekleyici Liderlik: Üstlerin, astların öğrenmesi için model oluşturmaları ve öğrenmeyi desteklemesidir. Yöneticiler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler. Gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır. Örgüt vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verilir. Yöneticiler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir aynı zamanda sürekli öğrenme için fırsat ararlar. Üst düzey yöneticiler, çalışanları için etkin bir öğrenme modelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütlerin günümüz rekabet dünyasında başarılı olmalarında ve küreselleşme ile birlikte tüm değişimlere ayak uydurabilmeleri bakımından bireylerin öğrenmesi oldukça önemlidir.

Çalışmanın ilk bölümünde bireylerin nasıl öğrendikleri, ne şekilde öğrendikleri, öğrenme üzerinde etkisi olan unsurlara ve öğrenme kuramlarına yer verilmiştir. Bu bölümde ise örgütlerin öğrenmesi ve öğrenen örgütlerin gelişimde, kolaylaştırıcı öğrenmeyi sağlayacak olan örgüt kültürü kavramından ve öneminden bahsedilecektir.

Örgüt kültürünün mevcut ve istenen durumu belirlenmesiyle birlikte örgüt yapısı ve insan ilişkileri daha anlaşılır hale gelir (Demir, 2006: 2).

Araştırma kapsamında bakıldığında yönetim alanında yürütülen çalışmalarda örgüt kültürünün, örgütler için en temel değer olan birey unsuru ile arasında köprü konumunda olması oldukça önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü örgüt içindeki bireyleri bir arada tutan değerler bütünüdür. Ayrıca örgüt içindeki bireylerin, bilgiyi örgütsel süreçlerde kullanma konusunda tek kaynak olduğunu söylemek mümkündür. Öğrenme merkezli örgüt yapılarında öğrenme kültürünün içerdiği değerler ve bileşenler sürekli öğrenme üzerine odaklanmış durumdadır. Bu nedenle örgütler, örgüt kültürünün içerdiği maddi ve manevi değerlerin bilincinde, ihtiyaçları doğrultusunda yenilikleri örgüt içinde içselleştirmeleri öğrenen örgüt olma yolunda en önemli adımlardan biridir (Yıldız, 2011: 92).

Bu nedenle işletmeler ancak sağlam temeller ile oluşturmuş oldukları etkin bir örgüt kültürü sayesinde çevrelerindeki ayakta kalabilir, değişimleri takip ederek, rekabet avantajı sağlayabilirler. Örgüt kültürü, rekabet avantajı yaratma bakımından sağladığı güç nedeniyle örgütlerin temel kaynakları arasında en başta gelen unsurlardan olmasının yanında örgütlere içinde bulundukları çevre koşullarında olumlu veya olumsuz bir zemin hazırlama açısından oldukça önemli etkilere sahiptir (Yücel, 2007:104-105). İşletme yöneticilerinin ve insan kaynakları uzmanlarının hangi örgüt kültürü boyutunun, hangi öğrenen örgüt boyutunu etkilediği, ön plana çıkarttığını bilerek hareket etmeleri halinde, öğrenen örgüt olma stratejilerinde istediklerine başarıya ulaşmaları mümkün olabilir.

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI, OLUŞUMU VE ÖZELLİKLERİ

Kültür kavramı tarihsel süreç içinde farklı dönemlerde farklı anlamlarda kullanılmıştır ve köken olarak “Cultura” sözcüğünden türemiştir. Cultura sözcüğü ise latince “Colera” kökeninden gelmekte olup ekip, biçmek anlamında gelir. Ekip, biçme toplumsal hayatın gelişmesinde ve uygarlığın temellerinin atılmasında önemli bir rol oynar (Doğan, 2012: 10-11).

Ortaçağda ise kültür; “insan beyninin geliştirilmesi” anlamında kullanılmıştır. 18. Yüzyılda önce Fransızca ve İngilizce’ de sonra Almanca’ da “uygarlık” ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Fransızca ve İngilizce’ de barbarlık ve ilkelikten kalkıp incelme, yontulma, düzene doğru olan, ileriye doğru olan insan evrimi anlamında kullanılırken, Almanca’da ise yaratıcılığın ifade edildiği entelektüel, sanatsal ve ruhsal ürünler için kullanılmıştır (Alemdar ve Erdoğan, 1994: 167).

Kültür, fiziki, teknik, sosyal ve yönetsel sistemleri bir arada tutan kültürel bir bağlamdır (Simircich, 1983: 347).

Kültür kavramının en yaygın olarak kullanıldığı yer antropoloji, özellikle kültürel antropolojidir. Antropologlara göre kültür, bireyin estetik zevkini belirleyen, soyut değerlerin ve insan davranışlarının anlamlarını yansıtan bir kavramdır. Sosyal bilimcilere göre ise kültür, “genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan tüm bireylerin ortak katılımı” olarak tanımlanır (Şimşek ve diğerleri 1996: 28).

Kültür, “insan yaşamını anlamamanın ve düzenlemenin bir yolu, dünyayı anlamak için kaynaklar sağlayan ve idealler yaratarak bireylere rehberlik eden bir kavramdır” (Gökalp, 2009: 100).

Bireyler, zamanla yaşadığı ortamla bütünleşir ve farklı kültürel ortamlara uyum sağlamak zorunda kalırlar. Dolayısıyla birey, içinde yaşadığı kültürü öğrenir ve kendinden sonra gelecek olan nesillere aktarır. Paylaşılan kültür sayesinde ortak bir yaşam biçimi veya toplumsal yaşam ortaya çıkar (Özkalp, 2014: 59).

Kültür, “bir toplumu ve örgütleri şekillendiren temel değerler, varsayımlar ve yaklaşımlar” olarak da ifade edilir (Ubius ve Alas, 2009: 90).

Kültür, “insan topluluklarının, tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir” (Berberoğlu, 1990: 153).

Kültür, “toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü” olarak, gelenek, görenek, düşünce gibi, bir toplumun tüm değerlerini kapsar ve kısaca “bilgi” anlamına gelir (Oktay, 1996: 89).

Schein (1990)’a göre kültür (Doğan, 2012: 16);

“Toplumun çevresi ile mücadele ve bir arada yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilen ve işlevselliği nedeniyle toplumun diğer üyelerine de aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür.”

Her toplumun kendine özgü bir kültürü, her kültürün de kendine göre temel özellikleri vardır. Toplumdan topluma değişen kültür yapıları bazen aynı toplum içinde bile farklı kültürleri barındırabilmektedir. Fakat kültürün ne olduğu ve nasıl ortaya çıktığı hakkında verilen bilgiler, kültüre ilişkin bazı temel özelliklerin varlığını ortaya koyar. Bu özellikler (Güvenç, 1999: 95-110; Özkalp, 2014: 62-63);

- Kültür, paylaşılr.
- Kültür, kalıtsal değildir, sonradan öğrenilir ve olduğu gibi kabul edilir.
- Kültür semboliktir, dil aracılığı ile diğer üyelere aktarılır.
- Kültür tarihseldir ve süreklidir.
- Kültür toplumsal bir yapıdır ve bireyler tarafından benimsenen ortak değerler bütünüdür.
- Kültür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır.
- Kültürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler.
- Kültür, bireyler için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar ve doyum sağlar.
- Kültür soyuttur, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir.

Özetle kültür, örgüt üyelerini bir arada tutan, örgüt içindeki bireylerin inanç ve değerlerini yansıtan bir değerdir (Cameron, 2008: 8).

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt Kültürü kavramı 1980’li yılların başı itibari ile sık kullanılmaya başlamıştır. Bu durum hızla tüm araştırmacıların ve örgütlerin ilgisini çekmeyi başarmıştır (Minibaş ve Erkmen, 2008: 1-2).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak Mayo, McGregor, Pettingrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Schneider, Quchi, Hofstede, Denison ve Mishra gibi birçok bilim insanı inceleme ve araştırma yapmıştır (Erkmen, 2010: 1).

Örgüt kültürü literatürde yaygın olarak organizasyon kültürü, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü gibi kavramlarla ifade edilir. Bunun nedeni ise kültürün tanımlanmasının oldukça güç bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Berberoğlu ve diğerleri, 1998: 31).

Sosyal sistemler olarak kabul edilen örgütlerin, toplumların sahip olduğu normlar, değerler, inançlar ve davranış kalıpları gibi kendilerine özgü davranış kalıpları ve değerleri vardır. Tüm bu değerler bir araya gelerek örgüt kültürünü meydana getirir (Şahin, 2010: 21).

Genel olarak örgüt kültürü, örgütlerin neden ve nasıl geliştiği, değiştiği ve bazen başarısızlığa uğradığı, herhangi bir anlam ve önemi olmayan işlerle uğraşarak gibi görüldüğü soru ve sorunlara açıklık getirmeye çalışır (Schein, 1990: 1-2).

Örgüt kültürü, “örgütün kendine özgü davranış kalıpları, semboller, değerler, normlar ve fiziki yapıları gibi birçok unsurdan oluşan ve örgütteki tüm süreçlere yön veren bir olgudur” (Gezici, 2012: 1).

Örgüt kültürünü etkileyen çevresel etmenler; genel toplumsal koşullar (toplumsal kültür, ekonomik sistem v.b) ve sektörel koşullar (üretim süreci, teknoloji, rekabet v.b.) olarak sınıflandırılabilir (Hofstede, 1994: 9).

Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevresine karşı standartlarını ve davranış kalıplarını oluşturmaktadır. Bu durumun örgüte en önemli katkısı, maksimum kalite ve müşteri memnuniyeti anlayışının örgüt bazında bir tür yaşam tarzı haline gelmesidir. Yani örgüt kültürü, farklı kültürlerle sahip olan bireyleri ortak bir amaç etrafında bir araya getirecek olan örgüt içi atmosferi oluşturur (Şahin, 2010: 32).

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları (Armstrong, 1990: 119; Büyük, 2010: 224; Dinçer, 1997: 208; Doğan, 2012: 104-125; Erkmen, 2010: 5-9; Jones, 2003: 9);

Tagiuri ve Litwin (1968)'e göre; “fiziki görünüm açısından örgütün iklimi ve örgüt üyelerinin, müşteriler ve örgüt dışındakilerle karşılıklı ilişki biçimidir.”

Pettingrew (1979)'e göre; "herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemidir.”

Quchi (1981)'ye göre; “örgüt politikası konusunda çalışanlar ve/veya müşterilere yol gösteren bir felsefedir.”

French ve Bell (1984)'e göre; “örgütte hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler bütünüdür.”

Schein (1985)'e göre; “herhangi bir gruba ait ortak, benimsenmiş varsayımlar ve grubun algılama, düşünme ve çevresine tepki veriş biçimidir.”

Deal (1986)'a göre; “dayanışma yaratarak örgüte bağlılığı ve verimliliği teşvik eden, örgüte anlam kazandıran insani bir buluştur.”

Gordon (1991)'e göre; “tipik davranış kalıplarını ortaya çıkaran ve paylaşılan varsayımlar ve değerlerden oluşan örgüt sistemleridir.”

Mayo (1994)'ya göre; “örgüt içindeki tüm inanç ve değerler, kabul edilen veya edilmeyen davranış normları, yazılı politikalar, tepe yönetimin baskısı ve beklentiler, formal ve informal sistem-süreç ve yöntemlerin bir birleşimidir.”

Brown (1995)'a göre; “bir örgütün maddi unsurlarına ve örgüt üyelerinin davranışlarına yansıyan tarihi gelişim süreci içinde kazandığı tecrübeler, inançlar ve değerler bütünüdür.”

Balkaran (1995)'a göre; “bir örgütün içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.”

Dinçer (1997)'e göre; “örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.”

Mwaura ve çalışma arkadaşları (1998)'na göre; “bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerlerdir.”

Cameron ve Quinn (1999)'e göre; “örgüt içinde neye değer verdiği, hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin baskın olduğu, kullanılan dil ve semboller, prosedürler ve alışkanlıklar, başarının ne şekilde tanımlandığıdır.”

Jones (2003)'e göre; “örgüt üyeleri, tedarikçiler, müşteriler ve diğer bireylerle etkileşimli olarak paylaşılan değerler ve normlar kümesidir.”

Özdevecioğlu ve Çelik (2009)'e göre; “örgütsel yaşamı yakından ilgilendiren değerleri içerir. Örgüt içindeki yaşamın ve bireylerin davranışlarının temel belirleyicisidir.”

Erkmen (2010)'e göre; “tüm örgütte ve örgüt içerisindeki çeşitli birimlerde ne şekilde davranılması gerektiğini, neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu belirleyen sosyal bir kontrol sistemidir. Aynı zamanda örgütteki işlerin yapılış biçimi ve bir örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli güçtür.”

Wheelen ve diğerleri (2014: 149)'e göre ise “bir nesil çalışandan, diğer nesil çalışanlara aktarılan ve örgüt üyelerince paylaşılan ve öğrenilen değerler, umutlar ve inançlar” olarak nitelendirilir.

Örgütler, çevrelerinden etkilenen açık sistemlerdir. Bu nedenle örgüt kültürünün oluşumu, değişmesi ve bir örgüt kültürünün diğerlerinden farklı özellikler taşıması sistemlerin karşılıklı etkileşiminin bir sonucudur (Doğan, 2012: 112).

3.1.1. Örgüt Kültürü Türleri

Kültürün kavramının kapsamının oldukça geniş olması ve sahip olduğu öğeler örgüt kültürünün şekillenmesinde büyük rol oynar. Bu nedenle örgüt kültürü, sahip olduğu niteliklere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

3.1.1.1. Genel Kültür – Alt Kültür

Genel kültür: Bir ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımların türleri genel kültürü oluşturur (Erdoğan, 1994: 122).

Alt Kültür: Örgütü oluşturan bireyler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bireyler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü benimserler (Köse ve diğerleri, 2001: 223). Alt kültürler bazı hâkim değerleri kapsamalarının yanında kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır (Erdoğan, 1994: 123).

3.1.1.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

Örgüt kültürü üzerinde durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır (Güçlü, 2003: 150).

Güçlü Kültür: Güçlü bir kültüre sahip örgütte, bireyler örgütün temel değerlerini yoğun bir biçimde algırlar ve geniş bir şekilde paylaşırlar; alt kültürler arasında yakınlık ve bağlılık vardır (Doğan, 1997: 63). Ayrıca bu örgüt yapılarında doğruluk, vizyon, kalite, istikrar, akıl ve mantık olması öngörülen; yolsuzluk, yalan, karmaşa, düzensizlik, çatışma, rol kargaşası, verimsizlik gibi durumlar olması beklenmeyen değerlerdir (Şahin, 2010: 32).

Zayıf Kültür: Model, hikâye ve törenler bireylere çelişkili ve karmaşık mesajlar verdiği için anlaşılamayan ve dolayısıyla ortak bir görüşe varılamadığından dolayı paylaşılamayan kültürdür (Kozlu, 2013: 76). Ortak bakış açısının ve davranış kalıplarının eksikliği nedeniyle iletişim kopukluğu, endişe, kuşku, korku ve düşmanlık hisleri görülür (Terzi, 2000: 66).

3.1.1.3. Maddi Kültür – Manevi Kültür

Maddi Kültür: Belirlenen hedeflere uygun olarak bilim, teknik ve ekonominin yapılandırılmasıdır. Bir toplumun teknolojiye yakaladığı seviye, ortaya koyduğu eserler ve aletler maddi kültürün objeleri olarak değerlendirilir. Maddi kültürün en önemli özelliği doğal olarak değil, insan eliyle meydana getirilmiş değerleri bütünüdür” (Unutkan, 1995: 8).

Manevi Kültür: Kültürün psikolojik ve sosyolojik tarafları, düşünceler, inançlar ve değerlerin madde haline bürünmeden insan yaşamını etkilemesi ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır (Şimşek ve diğerleri, 2005: 29).

Manevi kültürün unsurları dil, din inançlar, tutumlar, normlar, değerler, ahlak, eğitim, sosyal yapılar ve politik hayat olarak sıralanabilir (Unutkan, 1995: 8). Maddi ve manevi yönleriyle kültür, “kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler” (Köse ve diğerleri, 2001: 223).

3.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgütün kültürü dil, normlar, değerler, inançlar, tutumlar, semboller, törenler, hikâyeler, mitler, kahramanlar gibi birçok unsurdan meydana gelir. Örgütün çevreye ve bireyler arası ilişkilere dair ortaya çıkan sorunlara getirmiş oldukları çözümler, değerler, normlar, inançlar ve tutumlar gibi örgüte has üretilmiş kültürel özellikleridir (Doğan, 2010: 85).

Bu özellikler çeşitli yollarla örgüt üyelerine aktarılabilir. Her toplumun kültürü kendine özgü niteliklerden oluşmaktadır ve dünya üzerinde yaşayan tüm bireyler farklı yaşam biçimleri ile farklı kültürlerin birer üyesidir. Bu nedenle her bir kültürü bir arada tutan dil, norm ve değerler farklılık göstermektedir (Özkalp, 2014: 80).

3.1.2.1. Dil, Norm ve Değerler

“Dil”, kültürün aktarımını sağlayan en önemli parçadır. Örgüt üyeleri genel olarak ortak bir dili paylaşır ve buda örgüt üyelerinin birbirleri ile olan günlük iletişimlerinde önemli bir kolaylık sağlar (Özkalp, 2014: 64-65).

Aynı zamanda dil, mevcut kültür hakkında bilgi veren, kültürün devamlılığını ve canlı kalmasını sağlayan önemli bir araçtır (Dolunay, 2007: 16).

Bir diğer önemli öge ise “normlar” dır. Norm kısaca, kültürün belirlediği yerleşik değerler olarak ifade edilmektedir. Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan bireylere yol gösteren kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Bütün bunlara norm adı verilmektedir. Toplumca benimsenen kabul gören standartlar toplumca korunur ve desteklenir. Normlar, “yaptırımı olan kurallar sistemi” olarak da ifade edilebilir (Özkalp, 2014: 66).

Normların belli başlı özellikleri vardır. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Doğan, 2010: 54);

- Normlar, grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- Normlar, gözlemlenebilir davranışlara odaklanır, üye davranışlarını etkileme olanağı vardır.
- Normlarda, ödül ile güçlendirme, ceza ile engelleme söz konusudur.
- Normlar, kabul edilen ve kabul edilemeyen davranışlar konusunda açık ve anlaşılabilir düşünceleri içerir.
- Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşmaktadır.

Normlar, genel olarak değerlerin bir yansımasıdır. Örgüt üyelerinin tamamı tarafından paylaşıldığı için kolektiftir ve aynı zamanda örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren en önemli öğedir (Güçlü, 2003: 151). Değerler ise örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler bireylerin örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterir (Köse ve diğerleri, 2001: 229).

Deal ve Kennedy Amerika’da yaklaşık olarak seksen örgütün kültür ortamını inceleyerek, başarılı örgütlerin “**değerlere**” önem verdiklerini ve aşağıda belirtilen üç özelliği paylaştıkları sonucuna ulaşmışlardır (Kozlu, 2013: 88-89);

- İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda açık ve kesin bir felsefe sahibidirler.
- Yönetim, temel değerleri örgüte iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlamada değerleri özümseyerek, şekillendirmeye çalışır.
- En alt kademedeki görevliden, en üst kademeye kadar örgüt için çalışan tüm bireyler aynı değerleri benimser ve paylaşır.

3.1.2.2. İnançlar (Temel Varsayımlar) ve Tutumlar

İnançlar toplumun her kesiminde olduğu gibi örgüt içinde de insanların neye inanıp, neye inanmadıklarını temsil eder. İnançlar, bireylerin olaylara ve diğer bireylerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucunda ortaya çıkar (Bakan ve diğerleri, 2004: 42).

Schein, inançları “temel varsayımlar” olarak adlandırır. Schein’e göre “temel varsayımlar” uygulamada kuramlara benzer, karşı çıkılmaz ve tartışılmaz değerlerdir. Bu nedenle değişimleri de oldukça zordur (Doğan, 2010: 50-51). Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler (Bozkurt, 2000: 90).

Bireylerin dış çevreleri ile ilişkilerin de keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlayan, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler (Şimşek ve diğerleri 1991: 23).

Tutumlar ise bireylerin inanç ve değerleri tarafından belirlenmektedir. Bireylerin karşılaştıkları durumlar karşısında ne şekilde tepki vereceği konusunda yol gösterir. Değerler ve inançlar tutumların belirleyicisi, tutumlar ise belirlenendir (Doğan, 2010: 54-55).

3.1.2.3. Törenler, Ritüeller ve Semboller

Törenler, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletme için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir (Köse ve diğerleri, 2001). Ayrıca törenler örgütsel bir geçmişi olan olaylara, üyelerin verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan kolektif eylemleri içerir. Bu nedenle örgütlere kimin ne derece katkı sağladığını belirleyen veya açıklayan faaliyetler bütünü olarak da ifade edilir. Ritüeller ise arzu edilen sonuçlara ulaşmak amacıyla bir grup insan tarafından ortaklaşa gerçekleştirilen, törene göre daha çok tiyatrolaştırılmış, genellikle izleyenlerin faydalanmasına yönelik olarak yapılan kültürel anlatımlardır (Kalkan, 2013: 25-27). Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en kapsamlısıdır. Semboller, grup için özel anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemler, fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan biçimsel araçlar bütünüdür. Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar gibi birçok faktör, örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların aktarılması sağlanır (Aktan ve Tutar, 2006: 15-16).

3.1.2.4. Hikâyeler, Mitler ve Kahramanlar

Hikâye ve mitler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Kahramanlar örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir (Köse ve diğerleri, 2001: 230). Hikâyeler birbirlerinden uzunlukları, karmaşıklıkları ve yalın anlatılma düzeyleri (dereceleri) bakımından ayrılmaktadırlar. Ancak neredeyse tüm hikâyeler aynı temel unsurlara sahiptir. Bu unsurların başında da kahramanlar gelir (Cohen ve diğerleri, 2001: 156). Mitler örgütte meydana gelmiş olayları veya örgütün kökenlerini açıklamak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır (Reitz, 1989: 548). Mitler çalışanları belirsizlikten korur, her örgütte bulunmakla beraber, güçleri ve etkileri farklıdır. Öykülere göre daha olağanüstü bir niteliğe sahip olan mitler de öyküler gibi örgütün temel değerlerini içerir. Bu değerleri çalışanlara aktarmada bir iletişim aracı işlevini görmektedir (Akıncı, 1999: 45).

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIM VE MODELLER

Toplumların olduğu gibi her örgütünde kendine özgü bir örgüt kültürü vardır. Örgütlerin başarısındaki etkenlerinin en başında, kültürün ne kadar bilinçli yaratılıp, geliştirildiği ve temel hedeflere ulaşma açısından “işlevselliği” gelmektedir. Örgüt üyelerine farklı şartlar altında nasıl davranmaları gerektiği, amaç ve değerler doğrultusunda alacakları kararlar, örgütler tarafından benimsenen kültürel yapılar sayesinde aktarılır (Kozlu, 2013: 104). Örgütlerdeki kültürel yapıyı anlamak, bu yapıları diğerleri ile karşılaştırabilmek, değişimin yönünü tespit edebilmek ve yöneticiler için pratik öneriler getirebilmek gibi amaçlarla çeşitli örgüt kültürü yaklaşım ve modelleri ortaya konulmuştur (Şeşen, 2013: 555).

4.1.1. Hofstede’nin Kültür Yaklaşımı

Hofstede, kültürü “bir grup insanı, diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlamalar” olarak tanımlamıştır. Hofstede, IBM’in dünyanın farklı noktalarındaki çalışanlarını kapsayan değer ve tutumlar ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmalarda, örgüt kültürüne ilişkin değer ve uygulamaların, toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır. Hofstede’nin kültür yaklaşımı literatürde yaygın olarak kabul görür (Erkmen, 2010: 71). Hofstede kültür yaklaşımı, ortaya atıldığı zaman “güç mesafesi”, “bireycilik-toplulukçuluk”, “belirsizlikten kaçınma”, “erkeklik-dişilik” gibi dört farklı boyutu içermektedir. Daha sonra bu dört boyuta “uzun dönemli planlamayı” beşinci boyut olarak “heveslilik ve kısıtlılık”da altıncı boyut olarak eklenmiştir (Şeker, 2015).

4.1.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir örgütün veya toplumdaki üyelerin güç dağıtımı ile ilgili düşüncelerini sorgular ve gücün eşit mi yoksa dengesiz mi dağıtıldığı bulmayı hedefler. Hofstede (1984)’ye göre güç mesafesi, bir toplumda daha güçsüz olan bireylerin güç dağılımında eşitsizliği normalmiş gibi kabullenmesidir (Şeker, 2015).

Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler, ve Venezuela gibi geniş güç mesafesine sahip toplumlarda örgüt içinde gücün dağılımı konusunda dengesizlikler, eşitsizlikler yaşanabilir. Bu tür kültürlerde, statü, pozisyon, unvan

gibi unsurlara önem verilir ve saygı duyulur. Statü farklılıkları ve merkeziyetçi yönetim anlayışı dikkat çeker. Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda gibi dar güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bu tür örgütlerde yeteneğe bağlı bir uzmanlık vardır, ast ve üstler birbirine yakındır, önemli kararlar verileceği sırada çalışanların katılımı beklenir ve fikirleri alınır. Bu yapıdaki örgütlerde ise gücün dağılımında eşitsizlikler daha az görülmektedir. Türkiye, Hofstede'nin çalışmasında geniş güç mesafeli toplumlar içerisinde yer alır (Dursun, 2013: 52; Erkmen, 2010: 71).

4.1.1.2. Bireycilik – Toplulukçuluk

Hofstede'ye göre toplumlar bireyci ve toplulukçu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireyci toplumlarda, “ben” düşüncesi hâkimdir. Bu düşüncenin ön planda olduğu toplumlarda bireyler kararlarda kendi istediklerinin olmasını isterler. Bireysel menfaat ve hedefler, toplumsal menfaat ve hedeflerden önde gelir. Bu toplumlara örnek olarak, bireysel başarının önemli olduğu Amerika, İngiltere, Kanada ve Avustralya gibi Anglosakson ülkeleri verilebilir. Toplulukçuluğa önem verilen Guatemala, Ekvator, Panama, Venezuela gibi ülkelerde ise bireyler kendilerini örgüte, aileye, işletmeye bağlı hissederler ve örgütün bir parçası gibi davranırlar. Bu nedenden dolayı topluluğun çıkarları bireyin çıkarlarından önde gelir. (Dursun, 2013: 52; Şeker, 2015).

4.1.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, örgütlerin belirsizlik karşısındaki tutumlarını açıklamaya çalışır. Kabul etme kapasitesi düşük toplumlarda herhangi bir belirsizliğe karşı kaygı yüksektir ve bu kaygıdan kaynaklı olarak her durumu belirli hale getiren kurallar konulması veya çözümler üretilmesi beklenir. Risk almaktan kaçınılır, kural ve prosedürlere bağlılık vardır. Bununla birlikte yüksek orandaki belirsizlikleri kabul edebilen toplumların kültürel ilişkilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu kültürler değişime daha açıktır ve yeni kültür ve yeni fikirlere saygı gösterme seviyeleri daha yüksektir. Türk kültürü, risk almaya karşı tedirgindir bu nedenle genel olarak belirsizlikten kaçınılır (Şeker, 2015; Erkmen, 2010: 71-72).

4.1.1.4. Erkeklik – Dişilik

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Erkeksi toplumlarda yüksek iş stresi görülür. Değerler daha çok başarı, rekabet, güç, mücadele, hırs, dayanıklılık ve para gibi somut nesneler üzerine kuruludur. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara pek sık rastlanmaz. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Değerler daha çok ilişkiler, paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, hayat kalitesi ve duygular üzerine kuruludur. Cinsiyet ayrımı yoktur ve bireylere eşit şekillerde davranılmaktadır. Türk toplumunun dişilik özelliği erkeklik özelliğine göre daha fazladır (Şeker, 2015)

4.1.1.5. Uzun Dönemli Planlama

Hofstede yapmış olduğu çalışmalarda sadece batılı değerlere önem verdiğinden dolayı diğer bilim insanları tarafından çokça eleştirilmiştir. Bu nedenle doğu sentezini de temsil eden ve “Konfüçyüs Dinamikliği” olarak da bilinen uzun dönemli planlama boyutunu ortaya çıkarmıştır. Bu boyut örgütlerin gelecek kaygısından dolayı uzun veya kısa vadeli beklenti, hedefler koyması ve ileriye dönük planlar yapmasını ifade eder. Uzun dönemli, planlama odaklı toplum birimleri daha çok gelecekle ilgili planlar yapmakta davranırlar ve çıkarlarına göre değerlerini şekillendirirler (Şeker, 2015, Erkmen, 2010: 72).

4.1.1.6. Heveslilik ve Kısıtlılık

Bu boyut 2010 yılında Hofstede’nin “Kültürler ve Organizasyonlar: Zihnin Yazılımı” (Cultures and Organizations: Software of the Mind) adlı kitabında altıncı boyut olarak yer almaktadır. Bu boyut bir topluluğa bağlı üyelerinin arzu ve isteklerini ne kadar kontrol altında tutabildiklerini ifade eder. Hevesli topluluklar isteklerini ve heveslerini yerine getirmekte özgürdürler ve hayattan zevk almak veya eğlenmek gibi faaliyetleri birer doğal insan davranışı olarak ele alırlar. Buna karşılık olarak kısıtlılık halindeki topluluklarda ise insani zevklerin ve heveslerin katı kurallar tarafından kontrol edilir (Şeker, 2015).

4.1.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Tarihsel süreç içerisinde örgütlerdeki kültürel yapıyı anlamak, bu yapıları diğerleri ile karşılaştırabilmek, değişimin yönünü tespit edebilmek ve yöneticiler için pratik öneriler getirebilmek gibi farklı amaçlarla çeşitli örgüt kültürü modelleri ortaya konulmuştur (Şeşen, 2013). Bu başlık altında çeşitli örgüt kültürü modellerinden bahsedilecektir.

4.1.2.1. Ouchi'nin Z Teorisi

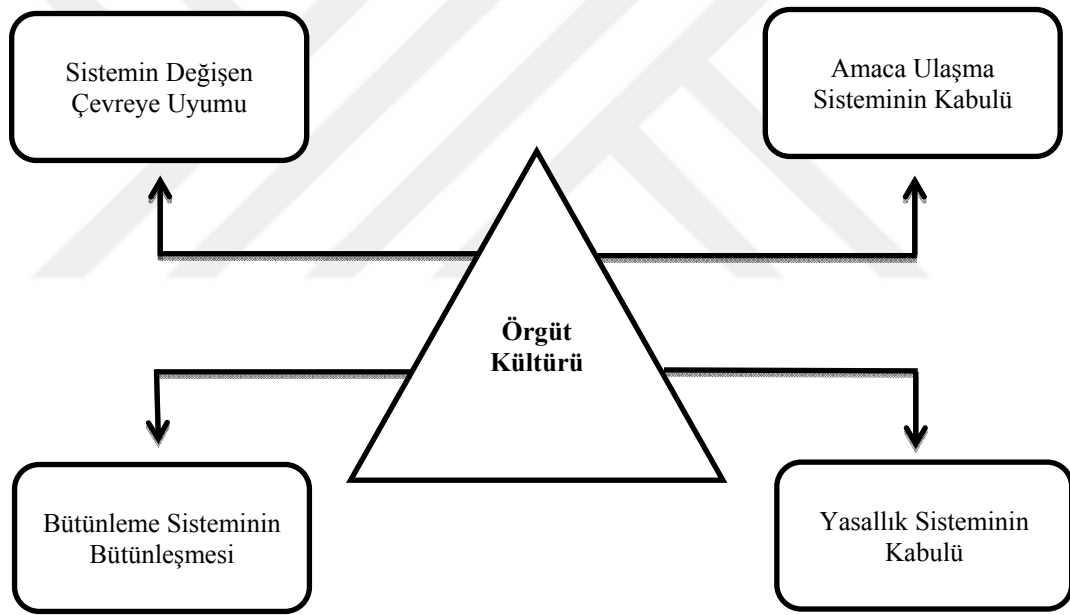
1980'li yıllarda dünya ekonomisindeki rekabet düzenine hükmetmekte olan Batılı şirketler, Uzak Doğu şirketlerinin rekabete katılması ile birlikte giderek güç kaybetmişlerdir. Uluslararası rekabet ortamında yaşanan bu hızlı değişim doğal olarak birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir ve “örgüt kültürü” ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Ouchi yapmış olduğu çalışmalarda, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, A tipi Amerikan şirketleri, ikincisi J tipi Japon şirketleri ve sonuncusu da Z tipi hem Japonya'da hem de ABD'de başarılı olmuş şirketlerdir (Şeşen, 2013: 556).

- **A Tipi Örgüt Kültürü:** Hiyerarşik kontrolün sıkı olması ve işlerin birey merkezli yönetilmesi, kısa süreli istihdam, yüksek düzeyde uzmanlaşma, hızlı değerlendirme ve terfi sistemi görülür.
- **J Tipi Örgüt Kültürü:** Grubun kendi kendine kontrolü esas, ortak sorumluluk, uzun süreli istihdam, düşük düzeyde uzmanlaşma, düşük değerlendirme ve terfi sistemi görülür.
- **Z Tipi Örgüt Kültürü:** Bireyci Amerikan kültürünün yumuşatılması, grup merkezli karar ve sorumluluk sistemlerinin var olması, oy birliğine dayalı karar verme, yavaş değerlendirme ve terfi sistemi hâkimdir.

4.1.2.2. Parsons AGIL Modeli

Parson, “Örgüt Kültürü Modeli”nde sosyal değerlerin önemi üzerinde durmuştur. Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler “AGIL” fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlar olarak görülür ve örgütün kültürel değerleri çevresindeki değişmelere nasıl uyum sağlayacağını tayin eder (Özkalp ve Kirel, 2010: 166). Parsons’un modeli, uyum (adaptation), amaca ulaşma (goalattainment), birleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olmak üzere dört fonksiyondan oluşur. Bu fonksiyonlar (Eren, 2015: 143; Smith, 2001: 28-29);

Şekil 4: Parsons AGIL Modeli



Kaynak: Özalp, 2000:582.

- **Uyum:** İşletme sisteminin değişen çevreye uyum sağlayabilmesini, maddi dünyaya adapte olma şeklini ve hayatta kalmak için ihtiyaçları (barınma, yiyecek gibi) karşılamasını kasteder.
- **Amaca ulaşma:** İşletme sistemlerinin işletme amacına ulaşmada ne kadar etkili olduğunu ifade eder.

- **Bütünleşme:** İşletme içi sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini ifade etmektedir. Kültürel değerlerin üretimiyle, dayanışmanın devam ettirilmesiyle ve sosyalleşme ile ilgili kurumlar (aile, okul gibi) burada bulunur.
- **Yasalılık:** Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulüdür. Sosyal düzeni teşvik eden yasal sistem ve topluluk kurumları bununla ilgilidir.

4.1.2.3. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'e göre örgüt kültürü, örgüt tarafından çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında ortaya çıkan, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan, örgüt üyelerine öğretilmek istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır (Schein, 1990: 12). Schein'e göre örgüt kültürü göstergeler, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç katmandan oluşur. Bu katmanlar (Erkmen, 2010: 74)

Göstergeler: Logo, amblem, üniforma, örgütsel yapı gibi örgüt düzeyinin gözle görülebilen düzeyidir.

Paylaşılan Değerler: Strateji, hedefler, karar verme yöntemleri ve yönetim tarzıdır.

Temel Varsayımlar: Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır.

Bu katmanların yanı sıra Schein'e göre örgüt kültürünün, örgütün dış çevre ile uyum sorununu çözme, örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme olmak üzere üç temel işlevi vardır. Tüm bu işlevler örgütün çevresi ile olan etkileşimini önemli bir düzeyde etkilemektedir.

4.1.2.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgüt Modeli

Peters ve Waterman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde ABD’de başarılı olan 3M, McDonalds, Disney ve Boeing gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok şirketi birçok örgütü inceleyerek, bu örgütlere başarı getiren sekiz özellik belirlemişlerdir. Peters ve Waterman (1987) bu örgütlerin yüksek kaliteye odaklandığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve çalışanları mutlaka dinlendirdiklerini ve başarılı olan örgütlerin, tüm çalışanları tarafından benimsenen ortak bir kültürünün olduğunu ifade etmişlerdir (Şeşen, 2013: 557-558). Üstün başarı düzeyine ulaşmış örgütlerin paylaştıkları sekiz özelliği yansıtan ve popüler niteliği ile eleştirilen bu çalışma “mükemmellik kültürü” yaklaşımıyla finansal yönden mutlak başarı sağlayan örgütün “güçlü” olarak tanımlanan örgüt kültürü biçimini öne çıkartır (Yahyagil, 2004: 4).

Örgütlerin başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranış;

- Sorunlar ve analizler içinde boğulmak yerine çabuk karar vermek, hızlı hareket etmek. Gevşek ve sıkı kontrolün birlikte kullanılmasıdır.
- Müşteri ile iletişim halinde olarak, yakın olmak ve tercihlerini bilerek hizmet edip, müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutmak.
- Alt kademelere inisiyatif vermek ve girişimciliği serbest bırakmak ve bu sayede hızlı rekabet ortamında gücünü arttırmak.
- Basit bir örgüt yapısı ile faaliyet göstermek.
- Değerlere önem vermek, personel davranışlarına rehberlik edecek bir örgüt iklimi yaratmak.
- İş alanında kalma, aşırı risk almama ve uzman olunan alanda büyüme ve gelişmek.

Mükemmel örgütler, sahip oldukları bu ortak değerler ve özelliklerle diğer örgütlerden ayrıldıkları gibi, rekabette de üstünlük sağlarlar (Eren, 2015: 162-163). Bu model örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara öncülük etmektedir. Ayrıca başarılı olma konusunda örgütlerin hangi değerlere yönelecekleri hakkında bilgi verir (Erkmen, 2010: 76).

4.1.2.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy kültürü elle tutulur bir hale getirebilmek için, görülebilir göstergelere odaklanmışlar ve bunun sonucunda örgüt kültürünü dört farklı türde tanımlamışlardır (Eren, 2008: 153-154; Şeşen, 2013: 558);

- **Sert-Erkek, Maço Kültürü:** Bireysel odaklı, yüksek risk alabilen, hızlı geri bildirim alınan, dalgalı bir yapıdır. Bu kültür karakterine sahip örgütlerde girişimcilik, cesaret ve başarılar ön plandadır ve büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve sinema gibi işlerle uğraşan örgütlerde görülür.
- **Sıkı Çalış / Sıkı Oyna Kültürü:** Eğlence ve hareket odaklı, daha az risk alınan, hız konusunda sürekli bir yarış hali sergilenen, esnek bir yapıdır. Çalışanlar arasında sorumluluk duygusunu ve görev heyecanını canlı tutmak önemlidir. Satış organizasyonlarının başarıda önemli olduğu örgütlerde, moda, otomotiv ve perakende sektöründe bu kültürün özellikleri görülür.
- **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Büyük kararların alındığı, büyük riskler altına girildiği, geri bildirimin yavaş olduğu, açık ve net hiyerarşik yapılardır. Yüksek bilimsel ve teknolojik kapasite, uzmanlık ve sabır ön plandadır. İş ve meslektaşlık ilişkileri serbesttir.
- **Süreç Kültürü:** Çalışanlar yapılan işin sonucu ile ilgili neredeyse hiç geri bildirim almazlar, risk düşüktür, “arkanı kolla” felsefesi hâkimdir, sıkı bir hiyerarşik yapı vardır. Bu kültürde en önemli değer yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu tip örgütlerde kültür bürokratik ağırlıklıdır.

4.1.2.6. Cameron ve Quinn Rekabet Eden Değerler Modeli

Cameron ve Quinn'in "rekabet eden değerler" modeline göre klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve adhokراسi kültürü olmak üzere dört farklı örgüt kültürü tipi vardır.

4.1.2.6.1. Klan Kültürü

Klan kültüründe insan ilişkileri ve gelişimi ön plana çıkar. Örgüt üyeleri birbirine fazlasıyla bağlı olduğu için "örgüt" bir klan olarak tanımlanır. Klan kültüründe takım çalışması, çalışanları kararlara dâhil etme veya kurumsal aidiyet gibi kavramlar oldukça önemlidir (Şeşen, 2013: 562).

Liderler katılımcı, gözetici, destekleyici ve takım çalışmasına önem veren özellikler taşırlar (Erkmen, 2010: 76).

Ayrıca örgütler, "sadakat" ve "güven" ile bir arada tutulduğundan dolayı örgüte bağlılık ve güven oldukça önemlidir (Ergün, 2007: 268).

4.1.2.6.2. Hiyerarşi Kültürü

Bürokratik kültür ya da diğer bir ifadeyle bürokratik model olarak da adlandırılan bu örgüt tipinde "yeterlilik" örgütsel performansın en önemli ölçüttür. Mantıksal ve yasal çerçeve üzerinde durulur (Cameron ve Whetten, 1996: 271).

Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanmadır. Örgüt içindeki roller, bireylerden daha önemlidir ve örgüt üyeleri belirlenen bu roller ile tanımlanır. Hiyerarşik kültürün hâkim olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra itaat etmeleri beklenir. Örgüte, tanımlanan rollere uygun olarak çalışacak bireyler alınır. Bireyden sadece kendisine tanımlanmış olan görevleri yerine getirmesi beklenir (Ergün, 2007: 268).

4.1.2.6.3. Pazar Kültürü

Cameron ve Quinn'in pazar kültürü modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koyar. Örgütün gelişme ve değişim düzeyi aynı zamanda, içinde bulunduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının etkisi altındadır ( cal ve A ca, 2010: 167). Bireyler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Liderler ise üretici ve rekabetçi bir rol üstlenir (Ergun, 2007: 268).

Örgütü bir arada tutan unsur ise kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürebilir rekabet ili i içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Cameron ve Quinn, 1992: 37).

4.1.2.6.4. Adhokrasi Kültür

Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. Çalışanlar ve liderler risk alır. Örgütü bir arada tutan unsur ise deneySELLi e ve yenilik ili e olan ba lılıktır (Ergün, 2007: 268).

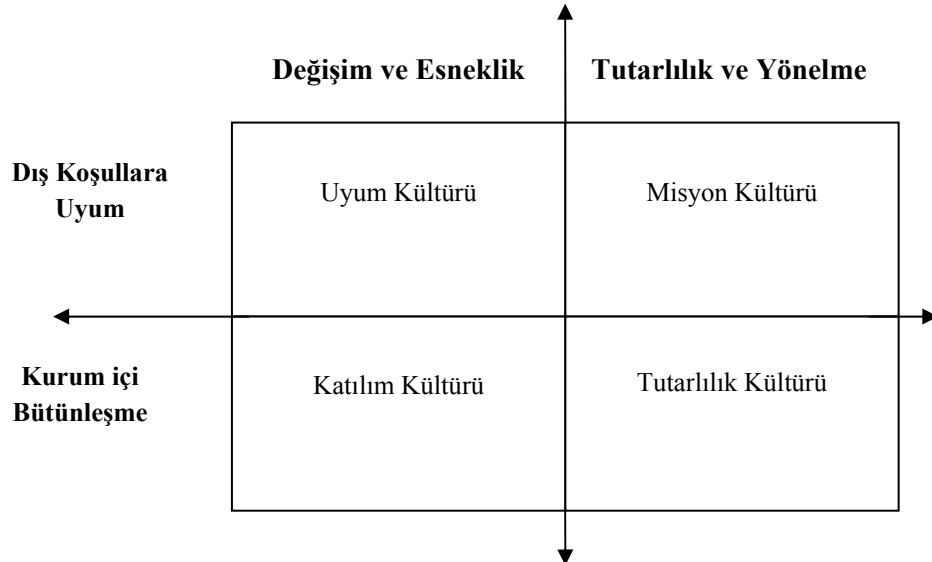
Dış  evreye uyum kültürü olarak da bilinen “adhokrasi kültürü” yeni şartlar olu tu unda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanla mı  örgütsel birimler olarak ifade edilir (Hult ve diğerleri, 2002: 578).

4.1.2.7. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü öğeleri, geçmişte iyi sonuç veren ve üyelerin gelecekte de iyi sonuç vereceğine inandığı stratejileri göstermektedir (Denison ve Spreitzer, 1991: 2). Denison, Schein, Quinn ve Rohrbaugh'un geliştirdiği temel örgüt kültürü yapılarını kullanarak temel iki eksen üzerinde, dört boyutlu bir örgüt kültürü modeli geliştirmiştir. Schein'in değerler ve varsayımlar kavramlarını modelinin merkezine yerleştirmiş, Quinn ve Rohrbaugh'ın rekabet değerleri modelindeki iki eksenini (iç çevre, dış çevre, esneklik kontrol) kendi modeline uyarlamıştır (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Denison, örgüt kültürü modeli katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü olmak üzere dört temel kavramsal boyuttan meydana gelir. Bu temel özelliklerin her biri üç alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bu kavramsal alt boyutlar; yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, temel değerler, uzlaşma, koordinasyon, değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon olmak üzere aşağıda belirtildiği şekilde özetlemiştir (Denison ve diğerleri, 2006: 5-9; Yahyagil, 2004: 60).

Şekil 5: Denison Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Yahyagil, 2004: 6

4.1.2.7.1. Katılım Kültürü

Örgütsel başarının gruplar ve bunların katılımı yolu ile sağlanacağını varsayan buna bağlı olarak gruplardaki çalışanların güçlendirilmesine ve yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanan örgüt kültürü tipidir. Bürokratik ve dışsal açık kontrol sistemleri yerine gönüllülük esasına dayanan otonom kontrol sistemine dayanır. Katılım kültürü kavramsal alt boyutları; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir (Bingöl ve  orbacioğlu, 2014: 45; Denison ve diğerleri, 2006: 5-9; Yahyagil, 2004: 60;).

- **Yetkilendirme:**  alışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, kendi işlerini yönetme becerisine sahip olması demektir. Yetkilendirilen çalışanın, örgüte karşı sahiplenme ve sorumluluk duygusunun gelişmesi beklenir. Çünkü  alışanların sorumluluk duygularının arttırılması, iş ile bütünleşme sağlanması ve örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yetkilendirme, çalışanların otorite ve kaynak kullanarak kararlar aldığı  evre olarak da tanımlanabilir.
- **Takım  alışması:** Belirli niteliklere sahip olan çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirilmesidir. Örgüt içinde sinerji yaratılması, uzlaşmazlıkların etkili çözümlenmesi ve karar alma sürecinin etkinleşmesinin üzerinde durulur.
- **Yetenek geliştirme:** Yetenek geliştirme, örgüt kültürü alt boyutu olarak, iş ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi kalabilmek için çalışanların bilgi ve beceri gelişimine örgütlerin sürekli yatırım yapmasına olanak sağlar. Aynı zamanda çalışanlara destek verilir ve olası yeni uygulamalara karşı hazırlıklı olmaları sağlanır.

4.1.2.7.2. Tutarlılık Kültürü

Örgütsel başarının fikir birliği, eşgüdüm, bütünleşme ve örgütün temel değerlerinin benimsenmesini kapsayan güçlü bir kültür ile elde edileceğini varsayan örgüt kültürü tipidir. Merkezi bir bütünleşme, koordinasyon ve kontrolün kaynağıdır. Güçlü bir kültürün temelini oluşturan değerler ve sistemleri ifade eder. Tutarlılık kültürü kavramsal alt boyutları; temel değerler, uzlaşma, işbirliği ve bütünleşmedir (Denison ve diğerleri, 2006: 5-9; Yahyagil, 2004: 60).

- **Temel değerler:** Örgüt üyelerinin, beklentilerin açık olarak yer aldığı ve kimlik algısı yaratan ve paylaşılan değerler kümesidir. Bu değerler örgütlerin kuruluş aşamalarında belirlenir, üst yönetimce sürdürülür ve örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici niteliktedir.
- **Uzlaşma:** Örgüt üyeleri kritik konular üzerinde anlaşabilmelidir. Bu durum farklılıklar olduğunda uzlaşmayı beraberinde getirir. En genel tanımıyla uzlaşma; çalışanların, örgütün amaçları ve amaçlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmaları şeklinde ifade edilir.
- **İşbirliği ve Bütünleşme:** Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş-görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyum olarak ifade edilebilir. Yani örgütün farklı fonksiyon ve birimlerinin ortak amaçları gerçekleştirmek için beraber çalışması, örgütsel sınırların işin yapılmasına engel olmaması anlayışıdır.

4.1.2.7.3. Uyum Kültürü

Örgütsel başarının değişimi yaratma, değişime uyum sağlama, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme ile sağlanacağını varsayan ve örgütsel yapı, işleyiş esaslarına dayandırılan örgüt kültürü tipidir. Süreklilik, büyüme ve gelişim için örgütlerin çevresinden gelen sinyallerin karşılanması, örgüt içinde paylaşılması ve içsel davranışa dönüştürülmesi ile ilgili normlar ve değerler sistemidir. Uyum kültürü kavramsal alt boyutları; değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir (Bingöl ve  orbacıoğlu, 2014: 52; Denison ve diğerleri, 2006: 5-9; Yahyagil, 2004: 60).

- **Değişim Yaratma:** Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici  oz mler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesine olan ihtiyaçtır. Örgütlerin, çevresine uyum sağlama yollarını keşfedecek yetenekler geliştirmesidir. Bu bağlamda örgütler, iş çevresini anlayabilmeli, mevcut eğilimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmeli ve gelecek değişimleri  ng rebilmelidir.
- **Müşteri Odaklılık:**  rg tlerin faaliyet alanı gözetmeksizin mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.
- **Örgütsel  ğrenme:** Hızla değişen koşullar kadar hızla gelişen teknolojinin ve yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi örgütün tamamı için fonksiyoneldir ve oldukça önemlidir. Örgütün  evresi ile etkileşimi sonucu elde etmiş olduğu tüm verileri, inovasyon, bilgi ve yetenek geliştirme firsatlarına dönüştürmesi, bu bağlamda elde edilen bilgilerin karar süreçlerinde kullanılması ve bunun kolektif bir anlayışla yapılabilmesidir.

4.1.2.7.4. Misyon Kültürü

Örgütsel başarının ileri g r ş l k, stratejik yönetim, amaç ve hedeflerin belirlenmesi yoluyla sağlanacağını varsayan, örgütsel yapı ve işleyişi bu esaslara dayandıran örgüt kültürü tipidir. Misyon kavramı genel olarak çalışanlara yaptıkları işleri neden yaptıklarını ve her gün yaptıkları işin bu nedene nasıl katkıda bulunduğunu anlatır. Misyon kültürü kavramsal alt boyutları; Stratejik yönlendirme, örgüt amaçları ve vizyondur (Bingöl ve orbacıoğlu, 2014: 53; Denison ve diğerleri, 2006: 5-9; Yahyagil, 2004: 60).

- **Stratejik Yönlendirme:**  rg t n misyonunu gerçekleştirmesi ve amaçlarına ulaşma adına temel stratejileri ortaya koyması sürecidir. Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması örgütün başarısını önemli düzeyde etkiler.
- **Örgüt Amaçları:**  rg tlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir. Çalışanlar,  rg t kültürünün bir parçası haline gelen “paylaşılan amaçlarla” örgütsel etkililiğe katkı sağlayabilmektedir.
- **Vizyon:** Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİNDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ÇALIŞANLARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARINA ETKİSİ:
GÜRES GROUP

5.1. ARAŞTIRMA

5.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı örgütsel öğrenme sürecinde, örgüt kültürünün çalışanların öğrenen örgüt algılarını ne ölçüde etkilediğini tespit etmeye yöneliktir.

Bu amaca yönelik olarak öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci, öğrenen örgüt kavramı ve örgüt kültürü kavramlarının teorik çerçevede birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Öğrenen örgütler, öğrenmeyi sürekli olarak teşvik eden, çalışanlarına değer veren ve onları sürekli geliştiren, açık iletişim ile birlikte yapıcı diyalogu öne çıkaran örgütlerdir. Bu nedenle “geleneksel” olarak adlandırılan günümüz örgütleri, hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak “öğrenen örgüt” olmak zorundadırlar (Koçel 2014: 499).

Öğrenen örgüt olabilmek içinde öncelikli olarak örgüt kültürünün etkili bir biçimde oluşması gerekir. Örgüt kültürü, çalışanlar ile örgüt arasında köprü görevi görür. Bu nedenle öğrenen örgüt olabilmek için etkin bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Örgütsel öğrenme sürecinde bilgi, bir organizasyonun iş başarısını doğrudan etkileyen en önemli kaynaklardan biridir. Bu noktada, öğrenen örgüt, örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bilgiyi paylaşmalarını, bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını sağlayarak işletmenin örgüt boyutunda öğrenmesine destek oluşturmaktadır.

Ayrıca bu çalışmada örgüt kültürü en alt düzey boyutların “yetkilendirme, yetenek geliştirme, vizyon, takım çalışması v.b.” çalışanların öğrenen örgüt algılarını nasıl etkilediği sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

5.1.2 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 320 çalışana (mavi ve beyaz yakalı) sahip Güres Group oluşturmaktadır. Soru formları “**yargısal örnekleme**” yöntemiyle seçilen çalışanlara İK Uzmanları eşliğinde dağıtılmıştır. Montaj ve Lojistik ekiplerinin faaliyetleri gereği araştırmanın yapıldığı tarih aralığında sürekli olarak örgüt dışında olması nedeniyle araştırmaya dâhil edilememiştir. Bu nedenle araştırmanın örneklemini 123 mavi yakalı çalışan ve 35 beyaz yakalı çalışandan olmak üzere toplam 158 katılımcı oluşmaktadır.

Güres Group’un seçilmesinin nedeni; tutum ve davranışlarıyla örnek, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışan, takım ruhu ve takım çalışmasına önem veren, sürekli olarak kendini geliştiren, tüm çalışanlarına eşit fırsat sunan, değerlendirmelerini çalışanın başarısına göre yapan ve en önemli sermayeyi “insan kaynakları” olarak gören bir örgüt yapısını benimsiyor olmasıdır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin öğrenen örgüt olma konusundaki isteklerini dile getirmiş olmalarıdır. Güres Group, Manisa ili ve çevresinde “Gıda, Teknoloji ve Tarım” olmak üzere üç farklı alanda faaliyet göstermektedir (<http://www.gures.com.tr>: 05.12.2015).

- **Gıda:** Gıda sektöründeki faaliyetlerine, 1963 yılından beri yumurta üreterek devam etmektedir.
- **Tarım:** Güres Group bünyesinde, %100 doğal gübre kullanılarak yüksek verim ve kaliteli; mısır buğday ve üzüm üretimi yapılmaktadır. Elde edilen tarım ürünleri, kapalı entegrasyon sistemi gereğince, tesisin yem ihtiyacını karşılamak adına 1985 yılında, Güres Group bünyesinde kurulan Güres Yem Fabrikası’nda işlenerek toz yem haline getirilmektedir.
- **Teknoloji:** 2002 yılında kurulan, Güres Tavukçuluk Teknolojisi, kendi patentleriyle ürettiği, tam otomatik sulama ve yemleme; tam otomatik yumurta üretimi tam otomatik iklimlendirme ve tam otomatik gübre toplama sistemlerine sahiptir.

5.1.3 Araştırmanın Zamanı

Soru formları “Celal Bayar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Birimler Etik Komisyonun 04.12.2015 tarihli ve 3/EK1 sayılı kurulunda” görüşülerek 04.12.2015 tarihi itibari ile uygunluğuna karar verildikten sonra, Güres Group Yönetim Kurulundan’ da gerekli izinler alınarak araştırmacı tarafından dağıtımına başlanmıştır. Güres Group, İnsan kaynakları uzmanları eşliğinde **10.12.2015 – 05.01.2016** tarihleri arasında Güres Group’ta araştırmacı tarafından soru formları çalışanlara dağıtılmıştır. Araştırmacı tarafından 05.01.2016 tarihine kadar belirli aralıklarla soru formlarını doldurma konusunda katılımcılardan samimi cevaplar alabilmek ve anlaşılmayan yerler konusunda ayrıntılı bilgi verebilmek amacıyla Güres Group ziyaret edilmiştir. Son olarak ise **05.01.2016** tarihinde dağıtılan soru formları toplanmıştır.

5.1.4 Araştırmanın Kısıtları

Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmelerine ve çalışanların tamamına ulaşmanın imkânsız olması ve çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Manisa ilinde faaliyet gösteren tek bir örgütte uygulanması araştırmanın temel kısıdını oluşturmaktadır.

Araştırma Güres Group mavi ve beyaz yakalı çalışanları ile sınırlıdır. Montaj ve Lojistik ekiplerinin sürekli olarak örgüt dışında olması ve araştırmanın yapıldığı tarih aralığı itibari ile örnekleme dâhil edilememişlerdir.

Ayrıca araştırmanın planlandığı aşamada ki çalışan sayısı ile anket çalışmasının yapıldığı tarih aralığındaki çalışan sayısı arasında azalış tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni ise 2015 yılı itibari ile Güres Group bünyesinde yaşanan “kuş gribi” salgını nedeni ile birçok çalışanın işten çıkartma ya da izin yolu ile uzaklaştırılması nedeniyle personel sayısında yaşanan azalma önemli kısıtlardandır.

5.1.5 Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği

Araştırma kapsamında verilerin toplanması için sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan nicel araştırma yöntemlerinden “survey” ve yazılı soru sorma tekniği kullanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır.

Soru formunun birinci bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin ölçülmesi amacıyla 8 adet demografik soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde, çalışanların öğrenen örgüt algısı boyutlarını ölçmek için literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Watkins ve Marsick (1997)’in orijinal hali “Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - (DLOQ)” olan “Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (ÖÖBA)” ölçeği yazarlardan gerekli izinler alınarak, Güres Group mavi ve beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmıştır. Soru dağılımları Tablo 3’e göre detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3: Öğrenen Örgüt Boyutları Soru Dağılımları

Öğrenen Örgüt Seviyeleri	Öğrenen Örgüt Boyutları	Anket Soru Numaraları
Bireysel Öğrenme	Sürekli Öğrenme	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
	Diyalog ve Araştırma	8, 9, 10, 11, 12, 13
Takım Halinde Öğrenme	Takım Halinde Öğrenme	14, 15, 16, 17, 18, 19
Örgütsel Öğrenme	Paylaşılan Sistemler	20, 21, 22, 23, 24, 25
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	26, 27, 28, 29, 30, 31
	Sistemlerarası Bağlantı	32, 33, 34, 35, 36, 37
	Destekleyici Liderlik	38, 39, 40, 41, 42, 43
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55

Üçüncü bölümde ise, Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen, “Denison Örgüt Kültürü Ölçeği”, Türkçe’ye uyarlaması Yahyagil (2004) tarafından yapılan ölçek de gerekli izinler alınarak, Güres Group mavi ve beyaz yakalı çalışanlarına uygulanmıştır.

Ölçek genel olarak 36 ifadeden ve etkin örgütlerin dayandığı katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere 4 boyut altında 12 alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar ve soru dağılımları Tablo 4’te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Boyutları Soru Dağılımları

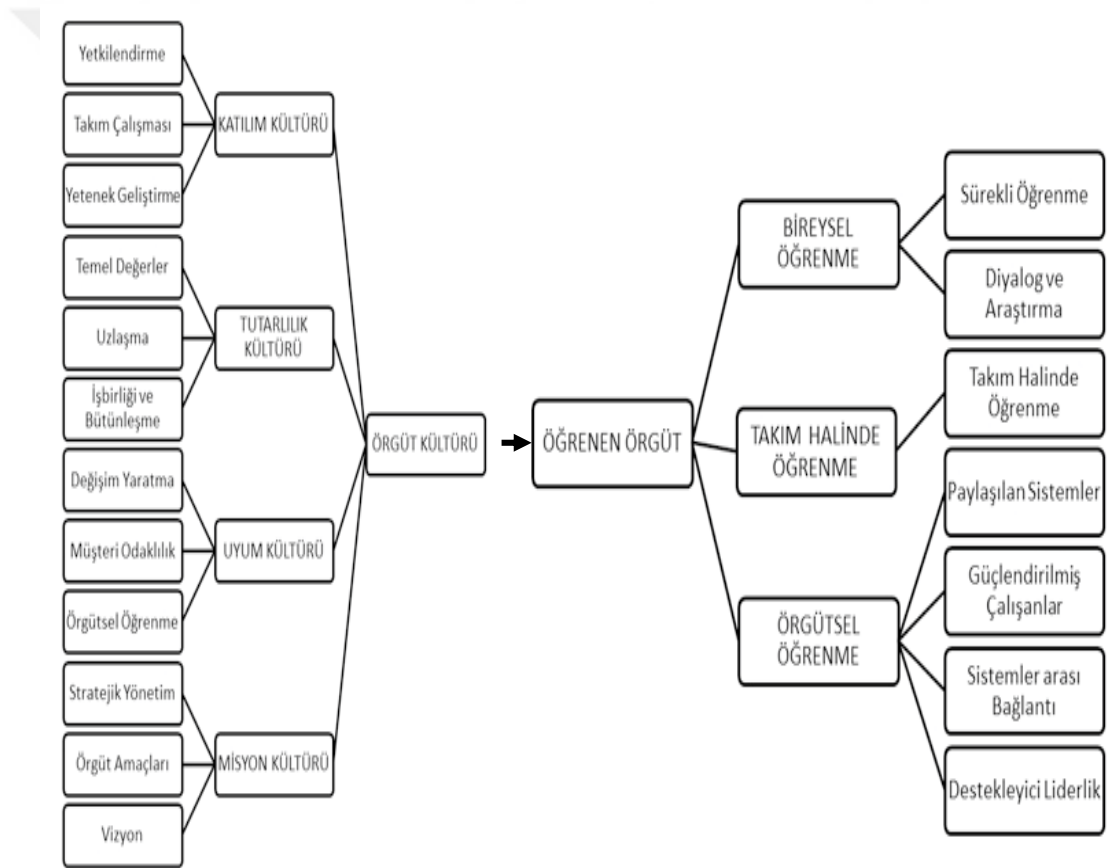
Örgüt Kültürü Boyutları	Alt Boyutlar	Anket Soru Numaraları
Katılım Kültürü	Yetkilendirme	1, 2, 3
	Takım Çalışması	4, 5, 6
	Yetenek Geliştirme	7, 8, 9
Tutarlılık Kültürü	Temel Değerler	10, 11, 12
	Uzlaşma	13, 14, 15
	Koordinasyon	16, 17, 18
Uyum Kültürü	Değişim	19, 20, 21
	Müşteri Odaklılık	22, 23, 24
	Örgütsel Öğrenme	25, 26, 27
Misyon Kültürü	Stratejik Yönetim	28, 29, 30
	Örgüt Amaçları	31, 32, 33
	Vizyon	34, 35, 36

5.1.6 Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Örgütsel öğrenme sürecinde, örgüt kültürünün çalışanların, öğrenen örgüt algılarını etkileyeceği varsayımına dayanan bir model oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu modele göre örgüt kültürü boyutları ve alt düzey boyutlarının, öğrenen örgüt boyutları ve alt düzey boyutları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla değişkenlerin birbirlerini etkileme düzeyleri ve değişkenler arasındaki olası ilişki/ilişkiler incelenmiştir.

Şekil 6: Araştırmanın Modeli



Örgüt kültürü modeli ve öğrenen örgüt modeli arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için yapısal eşitlik modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Fakat yapısal eşitlik modeli oluşturulabilmesi için minimum değişken sayısının beş katı kadar veri olması önerilmektedir. Dolayısıyla değişken sayısının oldukça fazla olmasına karşı veri sayısı yeterli olmadığı için yapısal eşitlik modeli yapılamamıştır.

Yapısal eşitlik modeli yapılmadan direkt olarak örgüt kültürünün, öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisine bakmak mümkün değildir. Bu nedenle en alt düzeydeki boyutların birbiri ile ilişkisi ve birbirlerini etkileme düzeyleri analize tabii tutulmuştur.

Çünkü; faktör analizi yapıldıktan sonra en alt düzeydeki boyutlara (Öğrenen örgüt modeli için; sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemlerarası bağlantı ve destekleyici liderlik, Örgüt kültürü modeli için; yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, temel değerler, uzlaşma, işbirliği ve bütünleşme, değişim yaratma, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon) bağlı olan soruların aritmetik ortalamaları alınarak faktör skorları elde edilmiştir.

Ancak daha üst düzey faktörlere ilişkin skorlar elde edilmesi mümkün olamamaktadır. Literatürde alt faktörlerin skorlarını kullanarak bir üst düzey faktöre ilişkin faktör skoru hesaplanmasını sağlayan kabul görmüş bir yöntem mevcut değildir.

Üst düzey faktörlere ilişkin skorlar elde edilememesinden dolayı örgüt kültürünün en alt düzeydeki faktörleri (sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemlerarası bağlantı ve destekleyici liderlik, bağımlı değişken) örgüt kültürünün en alt düzey boyutları (yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, temel değerler, uzlaşma, işbirliği ve bütünleşme, değişim yaratma, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon) bağımsız değişkenler olacak şekilde 7 farklı regresyon modeli oluşturulmuş ve örgüt kültürü modeli alt boyutlarının öğrenen örgüt modeli alt boyutlarına etki düzeyi analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre her bir bağımsız değişkene etki eden örgüt kültürü alt boyutları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda oluşturulan ana hipotez;

H_A: Örgüt kültürü modelinin tüm alt kavramsal boyutlarının, öğrenen örgüt alt kavramsal boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Ana hipoteze bağlı olarak tüm alt boyutlara ilişkin hipotezler oluşturulmuştur.

5.1.7 Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar

Örgütlerin öğrenmesi, örgütsel öğrenme sürecinin gündeme gelmesi ile birlikte günümüz başarılı örgüt yapısı olarak ifade edilen “öğrenen örgüt” yapılarına ilişkin araştırmalar giderek artmaktadır. Senge tarafından yapılan araştırmalar bu alanda temel eser olarak kabul görmektedir. Senge “beşinci disiplin” adlı eserinde öğrenen örgüt yapılarının ne olduğu, nasıl oluştuğu, temel disiplinlerini ele almış ve öğrenen örgüt olmaya çalışan işletmelere yol göstermeye çalışmıştır.

Öğrenen örgüt olmak için işletmeleri etkisi altına alan pek çok unsur bulunmaktadır. Fakat bu unsurlar içinde en önemlisi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü diğer tüm unsurları da etkilemektedir. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt yapılarının şekillenmesinde önemli bir güç olmasının yanında örgüt ve çalışanlar arasında kurduğu bağ nedeniyle birleştirici ve bütünleştirici bir etkiye de sahiptir.

Ulusal ve uluslararası alanda yapılan birçok araştırmada genel olarak örgütlerin nasıl öğrendiği, örgütsel öğrenme konusundaki yetersizlikler ve engeller, örgütsel öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiği, öğrenen örgüt yapısı, öğrenen örgüt disiplinleri ile örgüt kültürü, örgütsel performans, iş verimliliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi unsurlar arasındaki ilişkileri araştırmaya yöneliktir.

Bu araştırmalardan bazıları;

Demir (2006); “Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması” başlıklı Yüksek lisans tez çalışmasında öncelikli olarak öğrenen örgüt kültürüne geçişte öğrenen örgüt özellikleri ile mevcut ve istenen örgüt kültürü modellerini tespit etmeye yöneliktir. Araştırma kapsamında Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği” örgüt kültürünün belirlenmesinde ise Harrison tarafından geliştirilen “Harrison Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğrenen örgüt özelliklerinin örgüt içinde düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Mevcut örgüt kültürü modelinin güç odaklı kültür olduğu, istenen örgüt kültürü modelinin ise görev odaklı kültür olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca örgüt birimleri arasında örgüt kültürü algısında düşük seviyede farklılıklar olduğu, katılımcıların görev sürelerine bakıldığında ise mevcut örgüt kültürü algısında önemli düzeyde fark bulunmadığı ancak istenen örgüt kültürü modelinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yücel (2007); “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü – Bir Uygulama” başlıklı doktora tez çalışması örgüt kültürü ile öğrenen örgüt olma arasındaki ilişkiyi test etmek ve farklı örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin öğrenen örgüt olma bakımından farklılıklarının tespiti amacıyla yöneliktir. Araştırma kapsamında Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen “Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca örgütlerin sosyo-demografik özellikleri, örgüt kültürü ve öğrenen örgüt olma durumları arasındaki ilişkileri ortaya koymanın yanı sıra örgüt kültürünün öğrenen örgüt olma üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Araştırma sonucunda örgüt kültürünün öğrenen örgüt üzerinde etkili olduğu ve öğrenen örgüt olmak isteyen işletmelerin çalışanlarına değer veren ve onlara değerli olduklarını hissettiren, herkes tarafından paylaşılan bir vizyonun benimsendiği, örgütsel öğrenme sürecinin etkin bir şekilde sürdürüldüğü, çalışanların sürekli öğrenme ve takım çalışması konusunda teşvik edildiği, yapılan hataların öğrenme fırsatları olarak değerlendirildiği bir örgüt kültürü oluşturması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır ve öğrenen örgütü ölçmeye yönelik ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır.

Pekel (2007)’in “Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri ve Vitra A.Ş’de Bir Uygulama” başlıklı Yüksek lisans tez çalışmasında öğrenen organizasyon ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün çalışanların öğrenen örgüt algıları üzerinde önemli düzeyde bir etkisi olduğu, örgütün güçlü bir örgüt kültürüne özelliklerine sahip olduğu ve tüm süreçlere çalışanlarının tamamının katılımının sağlandığı, yenilikçi yapının benimsendiği görülmüştür. Bu durumun öğrenen örgüt olmayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Joseph and Dai (2009)'in “Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme, Çalışan Bağlılığı ve Verimliliği Üzerindeki Etkisi” başlıklı araştırmalarında örgüt kültürünün örgütsel öğrenme süreci bağlamında çalışan bağlılığı ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, çalışan bağlılığı ve çalışan verimliliği değişkenleri üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütlerin işgücü piyasasında çalışanlarının beklentilerini karşılamaları gerektiğini, ödüllendirici bir çalışma ortamının kurulmasının gerekliliği, insan kaynaklarının rolü ve önemi, işbirliği ve bütünleşmenin örgütler için oldukça önemli olduğu ve örgüt kültürü önemli ölçüde örgütsel öğrenmeyi etkilediğini sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu bulgular dâhilinde öğrenen örgüt olmaya etki eden en temel unsurun örgüt kültürü olmasının yanında diğer unsurların da örgüt kültürünün etkisinde şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Rijal (2010) “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürü ve Liderlik Stili: Bir Karşılaştırma Çalışması” başlıklı araştırmasında Hindistan ve Nepal örneğinde öğrenen örgütün gelişimine dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü etkisini üzerinde durmuştur. Araştırma sonuçları liderlik stilinin ve örgüt kültürünün öğrenen örgüt yapısının gelişiminde ve örgütlerin öğrenmesinde olumlu düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstererek, literatürdeki diğer çalışmalar ile benzer nitelikte örgüt kültürünün öğrenen örgüt yapısı üzerindeki önemini ön plana çıkarmıştır.

Mehrabi ve çalışma arkadaşları (2013)'nın “Örgüt Kültürü Ve Öğrenen Örgüt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Vaka Çalışması: Telekomünikasyon Şirketi Borujerd County” başlıklı çalışmada örgüt kültürünün öğrenen örgüt boyutları üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün öğrenen örgüt yapısının oluşması ve gerçekleştirilmesi aşamasında doğrudan bir ilişki olduğu görülmüştür. Alt boyutlara ilişkin sonuçlar ise örgüt kültürü ve kişisel hakimiyet boyutları ve paylaşılan vizyon arasında pozitif (doğrudan) bir ilişki, sistem düşüncesi ile negatif (ters) yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgüt kültürü ve zihinsel modellerin boyutları ve takım halinde öğrenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Azadi ve çalışma arkadaşları (2013) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Örgütlerinde Çalışanlar” başlıklı çalışmalarında beden eğitimi örgütlerinde çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre $p<0.05$ düzeyinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, (duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık dahil) örgütsel öğrenme alt ölçeklerde örgüt kültürü alt ölçekleri arasında pozitif korelasyon $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve bu sonuçlara dayanarak, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmenin, yenilikçi bir çalışma ortamı sağlamak ve örgütü desteklemek için ana unsurlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde yer alan ve incelemeye alınan araştırmalar temelinde örgüt kültürünün, çalışanların öğrenen örgüt algılarını önemli bir düzeyde etkilediğini söylemek mümkündür.

6.1 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN İSTATİKSEL ANALİZİ VE BULGULAR

6.1.1. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılmıştır.

Araştırma genelinde istatistiksel verileri açıklamak için yüzde ve frekans tabloları verilmiştir. Hangi sorunun hangi faktör altında toplanması gerektiğini belirlemek için ise açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Belirlenen faktörlerin analizlerde kullanılmasının güvenilirliğini test etmek amacıyla da güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ve öğrenen örgüt boyutlarına ilişkin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda aritmetik ortalamaları alınarak toplam algı düzeylerine ilişkin puanlar bulunmuştur. 1.00-1.80 arasındaki ortalama değerlerin “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1.81-2.60 arasındakilerin “Katılmıyorum”, 2.61-3.40 arasındakilerin “Kararsızım”, 3.41-4.20 arasındakilerin “Katılıyorum” ve 4.21-5.00 arasındakilerin ise “Tamamen Katılıyorum” derecesinde değer taşıdığı kabul edilmiştir (İlhan ve Çetin, 2014: 58).

Buna göre bulunan algı düzeyleri: 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek”, 4.21-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Çalışanların demografik dağılımlarını belirlemek için yüzde ve frekans analizi, bağımlı modellerdeki değişkenlerle (öğrenen örgüt alt boyutları) bağımsız değişkenler (örgüt kültürü alt boyutları) arasındaki ilişkiyi göstermek ve bağımsız değişkenler arasında “oto korelasyon” olup olmadığını görmek ve arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizden yararlanılmıştır.

Ayrıca bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler arasında “oto korelasyon” olarak ifade edilebilecek düzeyde yüksek bir ilişki olmadığından dolayı bu değişkenler regresyon analizine tabi tutulmuştur.

6.1.2. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında Güres Group mavi ve beyaz yakalı çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları yani frekans ve yüzdeleri belirlenerek Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	42	26,6
Erkek	116	73,4
Toplam	158	100,0

Tablo 5’e göre araştırmaya katılan çalışanlardan %73,4’ünün Erkek olduğu, %26,6’sının da Kadın olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların büyük bir kısmını erkekler oluşturmaktadır.

Çalışanların yaşlarına bakıldığında, %29,1’i 26-30 yaş aralığında, %24,7’si 31-35 yaş aralığında, 19,6’sı 36-40 yaş aralığında, 18,4’ü 25 yaş ve altı, %4,40’ı 46 yaş ve üzeri, %3,80’i ise 41-45 yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
25 yaş ve altı	29	18,4
26-30 yaş	46	29,1
31-35 yaş	39	24,7
36-40 yaş	31	19,6
41-45 yaş	6	3,80
46 yaş ve üzeri	7	4,40
Toplam	158	100,0

Araştırma kapsamında Güres Group mavi ve beyaz yakalı çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	68	43,0
Lise	47	29,7
ÖnLisans	11	7,0
Lisans	32	20,3
Toplam	158	100,0

Tablo 7’ye göre çalışanların %43 gibi büyük bir kısmının ilköğretim, %29,7’sinin lise, %20,3’ünün lisans düzeyinde ve %7’sinin de Önlisans düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Önlisans düzeyinde eğitim alan 3 kişi ve lisans düzeyinde eğitim alan katılımcıların tamamı beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Önlisans düzeyinde eğitim alan 8 kişi şef ve ustabaşı statüsünde, ilköğretim ve lise eğitimi alan kişilerin tamamı ise mavi yakalı çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışanların aylık gelirlerine yönelik dağılımları dikkate alındığında, %60,8 gibi büyük bir kısmının 1500 TL ve altı ücret aldığı, %31,6’sının 1501-2500 TL arası ücret aldığı, 2501 TL ve üzeri ücret alanların ise azınlıkta olduğu görülmüştür. Tablo 8’den yola çıkarak, İK Uzmanları ile yapılan görüşmeler neticesinde genel olarak mavi yakalı çalışanların asgari ücret karşılığında çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde
1500 TL ve altı	96	60,80
1501-2500 TL	50	31,60
2501-3500 TL	7	4,40
3501-4500 TL	5	3,20
Toplam	158	100,00

Güres Group çalışanlarının daha önceki iş deneyimleri de dikkate alınarak çalışanların iş hayatındaki toplam deneyimlerinin süresi incelendiğinde, %37,3'ünün 1-5 yıl arası ve %28,5'inin 6-10 yıl arası iş deneyimine sahip çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Tablo 9'da görüldüğü üzere 1 yıl ve daha az süre iş deneyimine sahip çalışanlar %18,4'lük kısmı oluştururken, 11 yıl ve üstü iş deneyimine sahip çalışanlar ise azınlığı oluşturmaktadır. Güres Group'ta, 2015 yılı itibari ile görülen kuş gribi salgını nedeniyle emeklilik yaşı gelen çalışanların büyük bir kısmı emekli olarak işten ayrılmışlardır.

Tablo 9: Çalışanların Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımları

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
1 yıl ve daha az	29	18,4
1-5 yıl	59	37,3
6-10 yıl	45	28,5
11-15 yıl	14	8,90
16-20 yıl	9	5,70
21 yıl ve üstü	2	1,30
Toplam	158	100,0

Araştırma kapsamında, çalışanlarının Güres Group bünyesine çalıştıkları süreler dikkate alınarak, kurumda çalışma yılına göre dağılımları yani frekans ve yüzdeleri belirlenerek Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Çalışanların, Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Kurumda Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
1 yıl ve daha az	43	27,2
1-5 yıl	75	47,5
6-10 yıl	31	19,6
11-15 yıl	8	5,10
16-20 yıl	1	0,60
Toplam	158	100,0

Tablo 10’da görüldüğü üzere %47, 5 ‘lik kısmını 1-5 yıl aralığında Güres Group’ta çalışanlar katılımcılar oluştururken, %27,2’lik kısmını ise bu örgütte 1 yıl ve daha az süredir çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. 6-10 yıl aralığında çalışanlar %19, 6’lık kısmı, 11-15 yıl aralığında çalışanlar ise %5,10’luk kısmı oluşturmaktadır. 16-20 yıl aralığında çalışmakta olan katılımcı oranı ise oldukça düşüktür. Tablodan yola çıkarak İK uzmanları ile yapılan değerlendirme neticesinde son dönemde yaşanan salgın ve teknik problemler nedeniyle personel devir oranının oldukça yüksek olduğu ve kalifiye eleman istihdamı konusunda da sıkıntılar yaşandığı söylemek mümkündür.

Çalışanların almış oldukları hizmet içi eğitim uygulamalarına katılma sayılarına göre dağılımları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Çalışanların Aldıkları Hizmetiçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımları

Hizmet İçi Eğitim	Frekans	Yüzde
Hiç katılmadım	46	29,1
1 kez	48	30,4
2 kez	29	18,4
3 kez	10	6,30
4 kez	17	10,8
5 ve daha üstü	8	5,10
Toplam	158	100,0

Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları Tablo 12’de gösterilmiştir. Örneklemin %77,8’inin oranında büyük bir kısmını mavi yakalı çalışanlar, %22,2’lik kısmını ise beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 12: Çalışanların, Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Mavi Yakalı	123	77,8
Beyaz Yakalı	35	22,2
Toplam	158	100,0

6.1.3. Faktör (Geçerlilik) Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizi, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvuru en genel yöntemdir (Özdamar, 2013: 235).

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek kavramsal olarak anlamlı az sayıda yeni değişken bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Çetin, 2007: 58). Faktör analizi “p” değişkenli bir olayda birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda yeni ilişkisiz değişken bulmayı amaçlar (Tavşancıl, 2002: 151).

Faktör analizi, özellikle sosyal bilimlerde gibi alanlarda, birimlerin çok sayıdaki birbiri ile ilişkili özelliklerini açıklamakta yararlanılabilecek faktörleri bir arada toplayarak, gruplayarak yeni bir isimle faktör olarak tanımlamayı sağlayan ve yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Faktör analizinin iki temel amacı vardır (Özdamar, 2013: 235);

- ✓ Değişken sayısını azaltmak
- ✓ Değişkenler arası ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmak.

Araştırma kapsamında faktör analizi “Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği” için ayrı ayrı yapılmıştır. Faktör analizinde “Principal Components” metodu kullanılmıştır.

Ayrıca rotasyon yöntemleri arasından literatürde en sık kullanılan yöntem olan “Varimax” döndürme yöntemi tercih edilmiştir.

6.1.4. Güvenirlik Analizi

Güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilirken, en yaygın kullanım alanına sahip olan iç tutarlılık (İnternal Consistency) yani Cronbach's alfa katsayısı yönteminden faydalanılmıştır (Özdamar; 2013: 555)

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği;

- $0.00 \leq \text{alfa} \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \text{alfa} \leq 0.50$ ise ölçeğin güvenilirliği oldukça düşüktür,
- $0.50 \leq \text{alfa} \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlik düzeyindedir,
- $0.60 \leq \text{alfa} \leq 0.70$ ise ölçek yeterli güvenilirlik düzeyindedir,
- $0.80 \leq \text{alfa} \leq 0.90$ ise ölçek yüksek güvenilirlik düzeyindedir,
- $0.90 \leq \text{alfa} \leq 1.00$ ise ölçek çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Ölçeklere tekrar güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's alfa katsayısı Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçeği için **"0,934"** Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği için **"0,970"** olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin Cronbach's alfa katsayısı kabul edilebilirlik düzeyi olan **"0,70"** değerinin üzerindedir ve buda ölçeklerin çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

6.1.4.1. Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği

Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), Türkçe'ye uyarlaması “Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (ÖÖBA)” olan ölçek 7 boyuttan ve 55 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar "Sürekli Öğrenme", "Diyalog ve Araştırma", "Takım Halinde Öğrenme", "Paylaşılan Sistemler", "Güçlendirilmiş Çalışanlar", "Sistemler Arası Bağlantı" ve "Destekleyici Liderlik" tir. Sürekli öğrenme boyutunda 7, diğer boyutlarda ise 6'şar ifade, ayrıca örgütün yıl içindeki finansal durumunu ölçmek amacıyla yöneltilen 11 adet ifade olmak üzere ankette toplam 55 ifade bulunmaktadır.

Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeğinin madde puanlaması 5'li likert tipi derecelendirme ile yapılmış olup, “hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5)” şeklinde sıralanmıştır.

Ölçeğin orijinal halinin İngilizce olması ve Türkçe'ye çevrilmesi aşamasında bazı ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşılamayacağı düşünüldüğü; Örneğin “benim örgütümde” ifadesi yerine “işyerimde” veya “işyerinde” ifadeleri, “benim liderim” yerine “yöneticiler” ifadeleri kullanılmıştır.

Araştırma mavi ve beyaz yakalı çalışanları kapsadığından dolayı örneklemdaki katılımcıların büyük bir kısmının mavi yakalı çalışanlardan oluşması nedeniyle, örgütün finansal durumu hakkındaki görüşleri içeren 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 numaralı 11 adet ifade ölçeğin güvenilirliğini bozmaması amacıyla analiz dışı bırakılmıştır.

Analize dâhil edilen 43 ifadeden ise “1, 7, 30, 33, 40” numaralı ifadeler çapraz faktör yükleri nedeniyle “20” numaralı değişken ise düşük faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Son olarak elde edilen 37 ifadeye güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's alfa katsayısı “**0,970**”olarak bulunmuştur.

Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeğine ait ayrıca temel boyutlar (Bireysel Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme) dikkate alınarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Alt Boyutlar	Güres Group
		n=158 Cronbach's Alfa Değeri
Bireysel Öğrenme	Sürekli Öğrenme	0,924
	Diyalog ve Araştırma	
Takım Halinde Öğrenme	Takım Halinde Öğrenme	0,856
Örgütsel Öğrenme	Paylaşılan Sistemler	0,960
	Güçlendirilmiş Çalışanlar	
	Sistemler Arası Bağlantı	
	Destekleyici Liderlik	

6.1.4.1.1. Bireysel Öğrenme Boyutuna İlişkin Bulgular

Bireysel öğrenme boyutuna ilişkin olarak yapılan faktör analizinin sonuçlarına göre KMO değeri “**0,886**” olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0,50'den büyük olması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Altunışık ve diğerleri, 2007: 230).

Bartlett değerinin p değeri $0,000 < 0,05$ olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %69,73 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir. Faktör analizi neticesinde BO_SO1 ve BO_SO7 değişkenleri çapraz faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Bireysel öğrenme boyutlarına ilişkin soru dağılımları ve ortalama değerler Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Bireysel Öğrenme Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar

	Faktör	Değişkenler	İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
SÜREKLİ ÖĞRENME		BO_SO1	İşyerinde, çalışanlar yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	158	2,52	1,627
		BO_SO2	İşyerinde, çalışanlar gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.	158	3,41	1,168
		BO_SO3	İşyerinde, çalışanlar öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	158	3,49	1,155
		BO_SO4	İşyerinde, çalışanlar öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	158	3,35	1,226
		BO_SO5	İşyerinde, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	158	3,30	1,197
		BO_SO6	İşyerinde, çalışanlar görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	158	3,58	1,113
		BO_SO7	İşyerinde, çalışanlar öğrenme için ödüllendirilir.	158	2,74	1,433
DİYALOG VE ARAŞTIRMA		BO_DA8	İşyerinde, çalışanlar birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.	158	3,15	1,215
		BO_DA9	İşyerinde, çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	158	3,24	1,249
		BO_DA10	İşyerinde, çalışanlar “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.	158	3,28	1,322
		BO_DA11	İşyerinde, kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.	158	3,27	1,285
		BO_DA12	İşyerinde, çalışanlar birbirine saygılıdır.	158	3,47	1,275
		BO_DA13	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcar.	158	3,37	1,279

Tablo 14’deki değişkenlere ilişkin ortalama değerler dikkate alındığında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda “sürekli öğrenme” değişkenine ait ortalama değer 3,20 “diyalog ve araştırma” değişkenine ait ortalama değer ise 3,30 olduğu görülmüştür. Elde edilen bu ortalamalara göre çalışanların bireysel öğrenme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireysel öğrenme boyutu alt boyutlarından sürekli öğrenme ve diyalog ile araştırma boyutlarının değişkenlerine ilişkin faktör yükleri ve toplam varyans açıklama düzeyi ise Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Bireysel Öğrenme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER				TEST İSTATİSTİKLERİ	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
Bireysel Öğrenme	Diyalog ve Araştırma	Sürekli Öğrenme				
BO_SO2		0,604			KMO	69,73%
BO_SO3		0,811			0,886	
BO_SO4		0,814				
BO_SO5		0,806				
BO_SO6		0,769				
BO_DA8	0,712				BARTLETT	
BO_DA9	0,805				P=0,00	
BO_DA10	0,853					
BO_DA11	0,828					
BO_DA12	0,818					
BO_DA13	0,660					

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %69,73 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir.

6.1.4.1.2. Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Bulgular

Takım halinde öğrenme boyutunun sadece bir alt boyutu olduğu için faktör analizi sadece düşük faktör yükü sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. KMO değeri $0,891 > 0,5$ çıkmıştır ve veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett değerinin p değeri $0,000 < 0,05$ çıktığı için faktör analizi yapılabilir. Takım halinde öğrenme boyutlarına ilişkin soru dağılımları ve ortalama değerler Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar

Faktör	Değişkenler	İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
TAKIM HALİNDE ÖĞRENME	THO_THO14	İşyerim, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	158	3,33	1,181
	THO_THO15	İşyerimde, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.	158	2,98	1,416
	THO_THO16	İşyerim, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.	158	3,46	1,176
	THO_THO17	İşyerim, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirir.	158	3,25	1,111
	THO_THO18	İşyerim, işyerinde elde ettiği başarıları için ödüllendirilir.	158	3,03	1,292
	THO_THO19	İşyerim, organizasyonun onun önerilerini dikkate alacağından emindir.	158	3,44	1,108

Takım halinde öğrenme değişkenine ilişkin ortalama değer 3,25 olup, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda ortalamalar ise 2,98 ile 3,46 arasında değişmektedir. Çalışanların takım halinde öğrenme boyutuna ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Takım halinde öğrenme boyutuna ilişkin faktör yükleri ve toplam varyans açıklama düzeyi ise Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Takım Halinde Öğrenme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER	TEST İSTATİSTİKLERİ	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
Takım Halinde Öğrenme	Takım Halinde Öğrenme		
THO_THO14	0,747	KMO	68,40%
THO_THO15	0,736	0,891	
THO_THO16	0,788		
THO_THO17	0,782	BARTLETT	
THO_THO18	0,790	P=0,00	
THO_THO19	0,748		

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %68,40 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir. Düşük faktör yükü sorunu da söz konusu değildir.

6.1.4.1.3. Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Bulgular

Örgütsel öğrenme boyutu için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri $0,937 > 0,5$ çıkmıştır ve veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett değerinin p değeri $0,000 < 0,05$ çıktığı için faktör analizi yapılabilir. Faktör analizi neticesinde OO_PS20 değişkeni düşük faktör yükü, OO_GÇ30, OO_SAB33 ve OO_DL40 değişkenleri çapraz faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Örgütsel öğrenme boyutlarına ilişkin soru dağılımları ve ortalama değerler Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18’e göre katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgütsel öğrenme değişkenine ilişkin ortalama değer 3,28 olup, bu değişkenin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler ise 3,17 ile 3,34 arasında değişmektedir.

Çalışanların örgütsel öğrenme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 18: Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar

Faktör	Değişkenler	İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
PAYLAŞILAN SİSTEMLER	OO_PS20	İşyerim, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	158	3,45	1,165
	OO_PS21	İşyerim, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	158	3,30	1,25
	OO_PS22	İşyerim, Çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	158	3,23	1,215
	OO_PS23	İşyerim, hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	158	3,19	1,253
	OO_PS24	İşyerim, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	158	3,33	1,202
	OO_PS25	İşyerim, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.	158	3,44	1,109
GÜÇLENDİRİLMİŞ ÇALIŞANLAR	OO_GC26	İşyerim, Çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	158	3,27	1,207
	OO_GC27	İşyerim, Çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	158	3,13	1,245
	OO_GC28	İşyerim, Çalışanları işyerinin vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	158	3,32	1,174
	OO_GC29	İşyerim, Çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	158	3,38	1,176
	OO_GC30	İşyerim, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	158	3,36	1,196
	OO_GC31	İşyerim, farklı birimlerin vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.	158	3,25	1,27
SİSTEMLERARASI BAĞLANTI	OO_SAB32	İşyerim, Çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	158	3,01	1,259
	OO_SAB33	İşyerim, Çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	158	3,16	1,249
	OO_SAB34	İşyerim, alınacak kararlarda astlarının fikirleri de dâhil olmak üzere tüm çalışanları, ortak karar noktalarına getirmeye çalışır.	158	3,31	1,363
	OO_SAB35	İşyerim, alınan kararlarda Çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	158	3,06	1,26
	OO_SAB36	İşyerim, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.	158	3,25	1,221
	OO_SAB37	İşyerim, Çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	158	3,25	1,26
DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	OO_DL38	Yöneticiler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	158	3,37	1,192
	OO_DL39	Yöneticiler, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.	158	3,21	1,277
	OO_DL40	Yöneticiler, işyerinin vizyonuna ulaşmada tüm Çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.	158	3,39	1,209
	OO_DL41	Yöneticiler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.	158	3,37	1,175
	OO_DL42	Yöneticiler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.	158	3,33	1,142
	OO_DL43	Yöneticiler, işyeri faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	158	3,37	1,159

Örgütsel öğrenme boyutuna ilişkin faktör yükleri ve toplam varyans açıklama düzeyi ise Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Öğrenme Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER				TEST İSTATİSTİKLERİ	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
Örgütsel Öğrenme	Sistemler Arası Bağlantı	Paylaşılan Sistemler	Destekleyici Liderlik	Güçlendirilmiş Çalışanlar		
OO_PS21		0,688			KMO	70,99%
OO_PS22		0,776			0,937	
OO_PS23		0,734				
OO_PS24		0,613				
OO_PS25		0,59				
OO_PS26		0,561				
OO_GÇ27				0,764		
OO_GÇ28				0,633		
OO_GÇ29				0,674		
OO_GÇ31				0,47		
OO_SAB32	0,553				BARTLETT	
OO_SAB34	0,561				P=0,00	
OO_SAB35	0,764					
OO_SAB36	0,798					
OO_SAB37	0,746					
OO_DL38			0,646			
OO_DL39			0,369			
OO_DL41			0,678			
OO_DL42			0,695			
OO_DL43			0,793			

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %70,99 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir.

6.1.4.2. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçeği

Denison, örgüt kültürü modeli katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü olmak üzere 4 temel kavramsal boyuttan ve 12 alt boyuttan meydana gelir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri Denison ve Mishra ve Jae Cho tarafından yapılmış, olup istatistiksel olarak anlamlı düzeyde sonuçlar elde edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması ve geçerlilik, güvenilirlik testleri ise Yahyagil (2004: 53-76) tarafından yapılmıştır ve güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Denison örgüt kültürü ölçeğinin madde puanlaması 5'li likert tipi derecelendirme ile yapılmış olup, “hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5)” şeklinde sıralanmıştır. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler tersine puanlandırılmıştır. Buna göre; 4, 12, 18, 24, 30, 34 no'lu ifadeler negatif ifadeler olup “hiç katılmıyorum (5), katılmıyorum (4), kararsızım (3), katılıyorum (2), tamamen katılıyorum (1)” şeklinde puanlandırılmıştır. Analize dâhil edilen 36 ifadeden 3, 4, 8, 13, 18, 22, 23, 27, 31, 34 numaralı ifadeler çapraz faktör yükleri nedeniyle 12, 30 numaralı değişken ise düşük faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Son olarak elde edilen 24 ifadeye güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's alfa katsayısı “0,934” olarak bulunmuştur. Kabul edilebilirlik düzeyi olan 0,70 değerinin üzerindedir ve buda ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik testi sonucu ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 20: Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Alt Boyutlar	Güres Group
		n=158 Cronbach's Alfa Değeri
Katılım Kültürü	Yetkilendirme	0,837
	Takım Çalışması	
	Yetenek Geliştirme	
Tutarlılık Kültürü	Temel Değerler	0,878
	Uzlaşma	
	İşbirliği ve Bütünleşme	
Uyum Kültürü	Değişim Yaratma	0,672
	Müşteri Odaklılık	
	Örgütsel Öğrenme	
Misson Kültürü	Stratejik Yönetim	0,871
	Örgüt Amaçları	
	Vizyon	

6.1.4.2.1. Katılım Kültürüne İlişkin Bulgular

Katılım kültürü boyutu için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri $0,835 > 0,5$ çıkmıştır ve veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett değerinin p değeri $0,000 < 0,05$ çıktığı için faktör analizi yapılabilir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %77,57 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir.

Katılım kültürü boyutlarına ilişkin soru dağılımları ve ortalama değerler Tablo 21’de gösterilmiştir. Ortalama değerler genel olarak 3,05 ile 3,49 aralığında değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 21: Katılım Kültürü Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar

Faktör	Değişken	İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
YETKİLENDİRME	KK_Y1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	158	3,40	1,189
	KK_Y2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	158	3,18	1,192
	*KK_Y3	İş planlaması yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedirler.	158	3,05	1,281
TAKIM ÇALIŞMASI	*KK_TÇ4	Farklı bölümler arasında işbirliği yapılmamaktadır.	158	3,49	1,256
	KK_TÇ5	Takım çalışması yapılması, bütün çalışmalarımızda esas alınmaktadır.	158	3,09	1,075
	KK_TÇ6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	158	3,34	1,154
YETENEK GELİŞTİRME	KK_YG7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	158	3,30	1,182
	*KK_YG8	Çalışanların iş görme kapasitesi sürekli bir gelişim göstermektedir.	158	3,34	1,099
	KK_YG9	Çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	158	3,24	1,181

Katılım kültürü değişkenine ilişkin ortalama değer 3,27 olup, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda alt boyutlara ilişkin ortalamalar ise 3,21 ile 3,30 arasında değişmektedir. Çalışanların katılım kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi neticesinde KK_TÇ4, KK_Y3 ve KK_YG8 değişkenleri çapraz faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadeler ve faktör analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir

Tablo22: Katılım Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER			TEST İSTATİSTİKLERİ	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
Katılım Kültürü	Yetenek Geliştirme	Yetkilendirme	Takım Çalışması		
KK_Y1		0,920		KMO	77,57%
KK_Y2		0,530		0,835	
KK_TÇ6			0,543		
KK_TÇ5			0,955	BARTLETT	
KK_YG7	0,876			P=0,00	
KK_YG9	0,750				

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %77,57 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir.

6.1.4.2.2. Tutarlılık Kültürüne İlişkin Bulgular

Tutarlılık kültürü boyutu için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri $0,856 > 0,5$ çıkmıştır ve veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett değerinin p değeri $0,000 < 0,05$ çıktığı için faktör analizi yapılabilir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %83,02 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir. Faktör analizi neticesinde TK_TD 12 düşük faktör yükü, TK_U13 ve TK_K18 çapraz faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Tutarlılık kültürü boyutlarına ilişkin soru dağılımları ve ortalama değerler Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: Tutarlılık Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar

Faktör	Değişken	İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
TEMEL DEĞERLER	TK_TD10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	158	3,28	1,178
	TK_TD11	Çalışma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	158	3,23	1,15
	*TK_TD12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmemizi sağlayan (etik) değerler yoktur.	158	3,58	1,136
UZLAŞMA	*TK_U13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	158	2,95	1,193
	TK_U14	Bu iş yerinde güçlü bir örgüt kültürü vardır.	158	3,05	1,306
	TK_U15	Problemlili konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	158	3,16	1,178
İŞBİRLİĞİ VE BÜTÜNLEŞME	TK_K16	Çalışanlarımız kurumun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedirler.	158	3,13	1,23
	TK_K17	Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen çalışmalar (projeler) kolayca koordine edilmektedir.	158	3,16	1,276
	*TK_K18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir kurumdan biriyle çalışmak gibidir.	158	3,33	1,244

Tutarlılık kültürü değişkenine ilişkin ortalama değer 3,21 olup, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda alt boyutlara ilişkin ortalamalar ise 3,05 ile 3,36 arasında değişmektedir. Çalışanların tutarlılık kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi neticesinde TK_TD12, TK_U13 ve TK_K18 değişkenleri çapraz faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24: Tutarlılık Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER			TEST İSTATİSTİKLERİ	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
Tutarlılık Kültürü	Temel Değerler	İşbirliği ve Bütünleşme	Uzmanlaşma		
TK_TD10	0,862			KMO	83,02%
TK_TD11	0,796			0,856	
TK_K16		0,743			
TK_K17		0,769		BARTLETT	
TK_U14			0,861	P=0,00	
TK_U15			0,633		

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %83,02 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir.

6.1.4.2.3. Uyum Kültürüne İlişkin Bulgular

Uyum kültürü boyutu için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri $0,76 > 0,5$ çıkmıştır ve veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett değerinin p değeri $0,000 < 0,05$ çıktığı için faktör analizi yapılabilir.

Uyum kültürü boyutlarına ilişkin soru dağılımları ve ortalama değerler Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25: Uyum Kültürü Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortalamalar

Faktör	Değişken	İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
DEĞİŞİM YARATMA	UK_D19	Çalışma (iş görme) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	158	3,01	1,129
	UK_D20	Rakip firmalara ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	158	3,16	1,194
	UK_D21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	158	3,33	1,264
MÜŞTERİ ODAKLILIK	*UK_MO22	Ürün ve ürün ve hizmet sunduğumuz kişilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	158	3,45	1,17
	*UK_MO23	Tüm çalışanlar ürün ve ürün ve ürün ve hizmet sunulan kişilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler	158	3,34	1,275
	UK_MO24	Ürün ve hizmet sunduğumuz kişilerin istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genelde dikkate alınmamaktadır.	158	3,37	1,259
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	UK_OO25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	158	2,95	1,24
	UK_OO26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	158	3,17	1,288
	*UK_OO27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmeleri) önemli bir amaçtır.	158	3,33	1,218

Uyum kültürü değişkenine ilişkin ortalama değer 3,23 olup, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda alt boyutlara ilişkin ortalamalar ise 3,15 ile 3,38 arasında değişmektedir. Çalışanların uyum kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %70,47 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir. Faktör analizi neticesinde UK_MO22, UK_MO23 ve UK_OO27 değişkenleri çapraz faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: Uyum Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER			TEST İSTATİSTİKLERİ	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
	Uyum Kültürü	Değişim Yaratma	Müşteri Odaklılık		
UK_D19	0,558			KMO	70,47%
UK_D20	0,762			0,76	
UK_D21	0,814				
UK_OO25			0,878	BARTLETT	
UK_OO26			0,458	P=0,00	
UK_MO24		-0,857			

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %70,47 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir.

6.1.4.2.4. Misyon Kültürüne İlişkin Bulgular

Misyon kültürü boyutu için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri $0,836 > 0,5$ çıkmıştır ve veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett değerinin p değeri $0,000 < 0,05$ çıktığı için faktör analizi yapılabilir.

Misyon kültürü boyutlarına ilişkin soru dağılımları ve ortalama değerler Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27: Misyon Kültürü Boyutuna İlişkin Soru Dağılımları ve Ortamalar

Faktör	Değişken	İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
STRATEJİK YÖNETİM	MK_SY28	Uzun dönemli bir iş programımız ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	158	3,48	1,149
	MK_SY29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verecek net ve açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	158	3,20	1,291
	*MK_SY30	Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	158	3,45	1,218
ÖRGÜT AMAÇLARI	*MK_OA31	Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	158	2,97	1,202
	MK_OA32	Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	158	3,25	1,224
	MK_OA33	Çalışanlar uzun dönemde kurumun başarısı olabilmesi için yapılması gerekeni bilmektedirler.	158	3,28	1,287
VİZYON	*MK_V34	Çalışanlar geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	158	3,34	1,193
	MK_V35	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	158	3,01	1,181
	MK_V36	Kısa dönemli beklentiler, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	158	3,30	1,133

Misyon kültürü değişkenine ilişkin ortalama değer 3,25 olup, katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda alt boyutlara ilişkin ortalamalar ise 3,16 ile 3,37 arasında değişmektedir. Çalışanların misyon kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %83,27 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir. Faktör analizi neticesinde MK_SY30 düşük faktör yükü, MK_OA31 ve MK_V34 değişkenleri çapraz faktör yükü nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28: Misyon Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER			TEST İSTATİSTİKLERİ	TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
	Misyon Kültürü	Stratejik Yönetim	Örgüt Amaçları	Vizyon	
MK_SY28	0,821			KMO	83,27%
MK_SY29	0,813			0,836	
MK_OA32		0,860			
MK_OA33		0,821		BARTLETT	
MK_V35			0,912	P=0,00	
MK_V36			0,627		

Faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %83,27 olarak bulunmuştur ve yeterli düzeydedir.

6.1.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçer. analizde tek bir bağımsız değişken varsa, bu tür analize basit korelasyon analizi, birden çok bağımsız değişken söz konusu ise buna da, çoklu korelasyon adı verilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. (Yılmaz, 2006: 3).

Tablo 29: Korelasyon Katsayı Tablosu

Korelasyon Katsayısı	İlişkinin gücü
+/- 0,50 ve üstü	Güçlü
+/- 0.30 ile +/- 0.49 arası	Orta
+/- 0.10 ile +/- 0.29 arası	Zayıf
+/- 0.01 ile +/- 0.09 arası	Önemsiz

Yapılan araştırmada, bağımlı modellerdeki değişkenlerle (öğrenen örgüt alt boyutları) bağımsız değişkenler (örgüt kültürü alt boyutları) arasındaki ilişkiyi göstermek ve bağımsız değişkenler arasında “oto korelasyon” olup olmadığını görmek ve arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizden yararlanılmıştır.

Örgüt Kültürü ve Öğrenen Örgüt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi sonuçları ise Tablo 24’te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 24’te görüldüğü gibi alt kavramsal boyutlar üzerinde yapılan inceleme sonucunda bağımlı modellerdeki değişkenlerle; “sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılan sistemler, sistemlerarası bağlantı ve destekleyici liderlik” alt kavramsal boyutları ile bağımsız değişkenler; “yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, uzmanlaşma, temel değerler, işbirliği ve bütünleşme, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon” alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 30: Örgüt Kültürü ve Öğrenen Örgüt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		Sürekli Öğrenme	Diyalog ve Araştırma	Takım Halinde Öğrenme	Paylaşım Sistemleri	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemlerarası Bağlantı	Destekleyici Liderlik	Yetkilendirme	Takım Çalışması	Yetenek Geliştirme	Uzlaşma	Temel Değerler	İşbirliği ve Bütünleşme	Değişim Yaratma	Müşteri Odaklılık	Örgütsel Öğrenme	Stratejik Yönetim Amaçları	Örgüt Vizyon
Sürekli Öğrenme	Korelasyon	1,00	,656**	,644**	,567**	,589**	,523**	,548**	,528**	,449**	,444**	,382**	,425**	,512**	,377**	-,012	,383**	,438**	,396**
	p		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00
Diyalog ve Araştırma	Korelasyon		1,00	,724**	,634**	,623**	,557**	,547**	,526**	,452**	,530**	,447**	,480**	,515**	,390**	-,168**	,436**	,423**	,342**
	p			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01
Takım Halinde Öğrenme	Korelasyon			1,00	,815**	,753**	,704**	,721**	,584**	,351**	,635**	,507**	,557**	,553**	,382**	-,012	,465**	,493**	,426**
	p				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00
Paylaşım Sistemleri	Korelasyon				1,00	,766**	,747**	,747**	,600**	,393**	,645**	,485**	,564**	,565**	,406**	-,012	,458**	,466**	,371**
	p					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Korelasyon					1,00	,732**	,732**	,563**	,471**	,603**	,410**	,510**	,539**	,402**	-,014	,394**	,481**	,480**
	p						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00
Sistemlerarası Bağlantı	Korelasyon						1,00	,761**	,568**	,419**	,687**	,526**	,590**	,572**	,393**	-,005	,467**	,528**	,426**
	p							0	0	0	0	0	0	0	0	0,527	0	0	0
Destekleyici Liderlik	Korelasyon							1	,557**	,443**	,640**	,502**	,512**	,539**	,404**	-,0049	,375**	,514**	,559**
	p								0	0	0	0	0	0	0	0,542	0	0	,393**
Yetkilendirme	Korelasyon								1	,529**	,668**	,604**	,604**	,610**	,483**	-,163**	,416**	,602**	,441**
	p									0	0	0	0	0	0	0,041	0	0	,402**
Takım Çalışması	Korelasyon									1	,489**	,445**	,433**	,593**	,430**	-,231**	,422**	,455**	,394**
	p										0	0	0	0	0	0,003	0	0	,492**
Yetenek Geliştirme	Korelasyon										1	,661**	,688**	,630**	,560**	-,0147	,458**	,574**	,500**
	p										0	0	0	0	0	0,066	0	0	,425**
Uzlaşma	Korelasyon											1	,605**	,728**	,551**	-,0107	,532**	,672**	,533**
	p											0	0	0	0	0,18	0	0	,429**
Temel Değerler	Korelasyon												1	,616**	,548**	-,171**	,487**	,608**	,514**
	p												0	0	0	0,032	0	0	,435**
İşbirliği ve Bütünleşme	Korelasyon													1	,630**	-,161**	,528**	,645**	,582**
	p													0	0	0,043	0	0	,402**
Değişim Yaratma	Korelasyon														1	-,0138	,538**	,580**	,554**
	p														0	0,084	0	0	,554**
Müşteri Odaklılık	Korelasyon															1	-,221**	-,0051	-,0006
	p																0,005	0,507	0,943
Örgütsel Öğrenme	Korelasyon																1	,572**	,447**
	p																	0	,434**
Stratejik Yönetim	Korelasyon																	1	,663**
	p																	0	,577**
Örgüt Amaçları	Korelasyon																		1
	p																		,591**
Vizyon	Korelasyon																		0
	p																		1
**	Korelasyon 0,01 önem düzeyinde anlamlıdır.																		
*	Korelasyon 0,05 önem düzeyinde anlamlıdır.																		

Tablo 30'a göre bağımlı modellerdeki değişkenlerden **“sürekli öğrenme”** alt kavramsal boyuttaki değişimlerin; “yetkilendirmeden %52,8 oranında “güçlü” düzeyde, takım çalışmasından %44,9 oranında “orta” düzeyde, yetenek geliştirmeden %44,4 oranında “orta” düzeyde, uzmanlaşmadan %38,2 oranında “orta” düzeyde, temel değerlerden %42,5 oranında “orta” düzeyde, işbirliği ve bütünleşmeden %42,5 oranında “orta” düzeyde, değişim yaratma %37,7 oranında “orta” düzeyde, örgütsel öğrenme %38,3 oranında “orta” düzeyde, stratejik yönetim %43,8 oranında “orta” düzeyde, örgüt amaçları %39,6 oranında “orta” düzeyde ve vizyon %27,9 oranında “zayıf” düzeyde, bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Bağımlı modellerdeki değişkenlerden **“diyalog ve araştırma”** alt kavramsal boyuttaki değişimlerin; yetkilendirme %52,6 oranında “güçlü” düzeyde, takım çalışması %45,2 oranında “orta” düzeyde, yetenek geliştirme %53 oranında “güçlü” düzeyde, temel değerler %48 oranında “orta” düzeyde, uzmanlaşma %44,7 oranında “orta” düzeyde, işbirliği ve bütünleşme %51,5 oranında “güçlü” düzeyde, değişim yaratma % 39 oranında “orta” düzeyde, örgütsel öğrenme %43,6 oranında “orta” düzeyde, stratejik yönetim %42,3 oranında “orta” düzeyde, örgüt amaçlarının %34,2 oranında “orta” düzeyde, vizyon %21 oranında “zayıf” düzeyde, bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Bağımlı modellerdeki değişkenlerden **“takım halinde öğrenme”** alt kavramsal boyuttaki değişimlerin; yetkilendirme %58,4 oranında “güçlü” düzeyde, takım çalışması %35,1 oranında “orta” düzeyde, yetenek geliştirme %63,5 oranında “güçlü” düzeyde, temel değerler %55,7 oranında “güçlü” düzeyde, uzmanlaşma %50,7 oranında “güçlü” düzeyde, işbirliği ve bütünleşme %55,3 oranında “güçlü” düzeyde, değişim yaratma % 38,2 oranında “orta” düzeyde, örgütsel öğrenme %46,5 oranında “orta” düzeyde, stratejik yönetim %49,3 oranında “orta” düzeyde, örgüt amaçlarının %42,6 oranında “orta” düzeyde, vizyon %27,9 oranında “zayıf” düzeyde, bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Bağımlı modellerdeki değişkenlerden **“paylaşılan sistemler”** alt kavramsal boyuttaki değişimlerin; yetkilendirme %60 oranında “güçlü” düzeyde, takım çalışması %39,3 oranında “orta” düzeyde, yetenek geliştirme %64,5 oranında “güçlü” düzeyde, temel değerler %56,4 oranında “güçlü” düzeyde, uzmanlaşma %48,5 oranında “güçlü” düzeyde, işbirliği ve bütünleşme %56,5 oranında “güçlü” düzeyde, değişim yaratma %40,6 oranında “orta” düzeyde, örgütsel öğrenme %45,8 oranında “orta” düzeyde, stratejik yönetim %46,6 oranında “orta” düzeyde, örgüt amaçlarının %37,1 oranında “orta” düzeyde, vizyon %30,2 oranında “orta” düzeyde, bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Bağımlı modellerdeki değişkenlerden **“güçlendirilmiş çalışanlar”** alt kavramsal boyuttaki değişimlerin; yetkilendirme %56,3 oranında “güçlü” düzeyde, takım çalışması %47,1 oranında “orta” düzeyde, yetenek geliştirme %60,3 oranında “güçlü” düzeyde, temel değerler %51 oranında “güçlü” düzeyde, uzmanlaşma %41 oranında “orta” düzeyde, işbirliği ve bütünleşme %53,9 oranında “güçlü” düzeyde, değişim yaratma %40,2 oranında “orta” düzeyde, örgütsel öğrenme %39,4 oranında “orta” düzeyde, stratejik yönetim %48,1 oranında “orta” düzeyde, örgüt amaçlarının %48 oranında “orta” düzeyde, vizyon %33,8 oranında “zayıf” düzeyde bağımsız, değişkenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Bağımlı modellerdeki değişkenlerden **“sistemlerarası bağlantı”** alt kavramsal boyuttaki değişimlerin yetkilendirme %56,8 oranında “güçlü” düzeyde, takım çalışması %41,9 oranında “orta” düzeyde, yetenek geliştirme %68,7 oranında “güçlü” düzeyde, temel değerler %59 oranında “güçlü” düzeyde, uzmanlaşma %52,6 oranında “güçlü” düzeyde, işbirliği ve bütünleşme %57,2 oranında “güçlü” düzeyde, değişim yaratma %39,3 oranında “orta” düzeyde, örgütsel öğrenme %46,7 oranında “orta” düzeyde, stratejik yönetim %52,8 oranında “güçlü” düzeyde, örgüt amaçlarının %42,6 oranında “orta” düzeyde, vizyon %33,8 oranında “orta” düzeyde, bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Bağımlı modellerdeki değişkenlerden **“destekleyici liderlik”** alt kavramsal boyuttaki değişimlerin; yetkilendirme %55,7 oranında “güçlü” düzeyde, takım çalışması %44,3 oranında “orta” düzeyde, yetenek geliştirme %64 oranında “güçlü” düzeyde, temel değerler %51,2 oranında “güçlü” düzeyde, uzmanlaşma %50,2 oranında “güçlü” düzeyde, işbirliği ve bütünleşme %53,9 oranında “güçlü” düzeyde, değişim yaratma %40,4 oranında “orta” düzeyde, örgütsel öğrenme %37,5 oranında “orta” düzeyde, stratejik yönetim %51,4 oranında “orta” düzeyde, örgüt amaçlarının %55,9 oranında “güçlü” düzeyde, vizyon %39,3 oranında “orta” düzeyde bağımsız değişkenlerden kaynaklandığı görülmüştür.

Korelasyon tablosu analizine bakıldığında **“müşteri odaklılık”** ve öğrenen örgüt boyutlarının tamamı arasında negatif yönlü ilişki dikkat çekmektedir. Buna göre müşteri odaklılık değişkeninin öğrenen örgüt algısını düşürdüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Müşteri odaklılık kısa zamanda ve kolayca gerçekleşebilecek bir süreç olmadığından dolayı çalışanlar bu konuda birçok engel ile karşılaşabilirler. Örgütün bu konuda insan kaynakları uzmanlarından ve yönetimden destek alması oldukça önemlidir.

Yetkilendirme, yetenek geliştirme ve işbirliği ve bütünleşme boyutları ile öğrenen örgüt boyutlarının tamamı arasında diğer örgüt kültürü boyutlarına göre yüksek sayılabilecek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

6.1.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/değişkenler arasındaki bağlantıyı incelemeye yönelik bir yöntemdir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki bağlantıyı inceleyen modellerin geçerliliğini analiz yöntemine regresyon analizi adı verilir (Özdamar, 2013: 189).

Bu araştırmada elde edilen verilerin, analizin varsayımlarını sağlama durumu regresyon analizi için kontrol edilmiştir. Faktör verileri normal dağılım şartını sağlamaktadır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı da bulunamamıştır. Daha üst düzey boyutla ilişkin faktör skorları hesaplanamadığı için modeller öğrenen örgüt modelinin en alt düzey boyutları bağımlı değişken, örgüt kültürü modelinin en alt düzey boyutları bağımsız değişken olacak şekilde oluşturulmuştur. Çoklu regresyon modelleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

$$Y = a + b.X1 + c.X2 + + z.Xk + ei$$

Bağımlı Değişkenler

Y: Öğrenen Örgüt Modeli Alt Boyutları (Sürekli Öğrenme, Diyalog ve Araştırma, Paylaşılan Sistemler, Güçlendirilmiş Çalışanlar, Sistemler arası Bağlantı, Destekleyici Liderlik)

Bağımsız Değişkenler

X: Örgüt Kültürü Modeli Alt Boyutları (Yetkilendirme, Takım Çalışması, Yetenek Geliştirme, Temel Değerler, Uzlaşma, İşbirliği ve Bütünleşme, Değişim Yaratma, Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme, Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları ve Vizyon)

1. Model: $BO_SOG = 1.271 + 0.262 (KK_YET)$

Tablo 31: Sürekli Öğrenme Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Sürekli Öğrenme		
DEĞİŞKEN	B	p
Sabit	1.271	0.001
Yetkilendirme	0.262	0.004
BELİRLİLİK KATSAYISI		0.376

*p<0.05; **p<0.01 düzeyinde

Tablo 31’de görüldüğü gibi sürekli öğrenme bağımlı değişkenine etki eden bağımsız değişken sadece “yetkilendirme” olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetkilendirmenin ($\beta=.262$; $t=2.923$; $p<.05$) sürekli öğrenmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır. Regresyon eşitliğine bakıldığında ise yetkilendirmenin, sürekli öğrenme üzerinde yaşanan değişimlerin %37.6’sını açıkladığı görülmüştür ($p=0.004$).

Çalışanların, yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularının artmasına neden olur ve çalışanların yaptıkları işle ilgili bütünleşmelerine olarak sağlar. Bu sayede çalışanlar örgüte bağlılık duymaya başlarlar. Sorumluluk duygusu kazanan birey ise kendisine verilen görevleri yerine getirirken sürekli olarak öğrenir, ve işbaşında öğrenmesini sağlayacak fırsatları görür, yakalar ve değerlendirir.

2. Model: $BO_DAR = 0.860 + 0.194 (KK_YET) + 0.202 (KK_TCA) + 0.187 (UK_OOG) - 0.223 (MK_VİZ)$

Tablo 32: Diyalog ve Araştırma Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Diyalog ve Araştırma		
DEĞİŞKEN	B	p
Sabit	0.860	0.032
Yetkilendirme	0.194	0.045
Takım Çalışması	0.202	0.045
Örgütsel Öğrenme	0.187	0.036
Vizyon	-0.223	0.021
BELİRLİLİK KATSAYISI		0.417

*p<0.05; **p<0.01 düzeyinde

Tablo 32'ye göre “diyalog ve araştırma” bağımlı değişkeninde yaşanan değişimlerin %41.7'si katılım kültürünün; “yetkilendirme ve takım çalışması”, uyum kültürünün “örgütsel öğrenme” , misyon kültürünün ise “vizyon” alt kavramsal boyutunun etkisi ile açıklanabilir.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetkilendirmenin, ($\beta=.194$; $t=2.021$; $p<.05$) diyalog ve araştırma alt boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.045$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu takım çalışmasının, ($\beta=.202$; $t=2.020$; $p<.05$) diyalog ve araştırma alt boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.045$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu örgütsel öğrenmenin, ($\beta=.187$; $t=2.117$; $p<.05$) diyalog ve araştırma alt boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.036$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu vizyonun ise diyalog ve araştırma alt boyutu üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=-.223$; $t=-2.338$; $p=0.021$).

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar dikkate alınarak örgüt tarafından çalışanların soru sormaları, geri bildirim vermelerinin desteklendiği zaman, bireylerin rahat bir şekilde görüşlerini bildirebildiği ve bu durumunda örgüt çalışanları arasında iletişim ortamına olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür. Çalışanların kendilerini dürüst, güvenli ve saygılı bir ortamda hissetmesi ise işlerini sahiplenmelerine ve daha verimli çalışmalarına olanak sağlar.

3. Model: THO_THO = 1.119 + 0.210 (KK_YET) + 0.314 (KK_YGE) + 0.178 (TK_IB) + 0.183 (UK_OOG) - 0.188 (UK_DYA)

Tablo 33: Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Takım Halinde Öğrenme		
DEĞİŞKEN	B	p
Sabit	1.119	0.001
Yetkilendirme	0.210	0.007
Yetenek Geliştirme	0.314	0.000
İşbirliği ve Bütünleşme	0.178	0.048
Değişim Yaratma	-0.188	0.041
Örgütsel Öğrenme	0.183	0.010
BELİRLİLİK KATSAYISI		0.515

*p<0.05; **p<0.01 düzeyinde

Tablo 33'e göre "takım halinde öğrenme" bağımlı değişkeninde yaşanan değişimlerin %51,5'si katılım kültürünün; "yetkilendirme, yetenek geliştirme", tutarlılık kültürünün; "işbirliği ve bütünleşme" ve uyum kültürünün "değişim yaratma, örgütsel öğrenme" alt kavramsal boyutunun etkisi ile açıklanabilir. Bu boyutlarda yaşanan artış ve azalışların takım halinde öğrenme boyutunu etkilediği görülmüştür.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetkilendirmenin, ($\beta=0.210$; $t=2.741$ $p<0.05$) takım halinde öğrenme boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.007$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetenek geliştirmenin, ($\beta=0.314$; $t=3.742$ $p<0.05$) takım halinde öğrenme boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.000$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu değişim yaratmanın, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerinde negatif yönde etkisi vardır ($\beta=-0.188$; $t=-2.060$ $p=0.041$).

Değişim yaratabilmek için örgütün rakip firmaları ve iş alanındaki değişimleri iyi bir şekilde gözlemlemesi gerekir. Katılımcılara yöneltilen ifadelerle göre değişim yaratma ve destekleme konusunda üst kademe yöneticilerin yetersiz kaldığını ve

yeniliklere karşı kolaylıkla strateji belirleyemediklerini ifade etmelerinden dolayı negatif yönde bir ilişki söz konusudur.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu örgütsel öğrenmenin ($\beta=.183$; $t=2.593$; $p<.05$) takım halinde öğrenme boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.010$).

4. Model: $OO_PSI = 0.780 + 0.240 (KK_YET) + 0.346 (KK_YGE) + 0.226 (TK_IB) + 0.186 (UK_OOG)$

Tablo 34: Paylaşılan Sistemler Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Paylaşılan Sistemler		
DEĞİŞKEN	B	p
Sabit	0.780	0.023
Yetkilendirme	0.240	0.004
Yetenek Geliştirme	0.346	0.000
İşbirliği ve Bütünleşme	0.226	0.019
Örgütsel Öğrenme	0.186	0.015
BELİRLİLİK KATSAYISI		0.522

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ düzeyinde

Tablo 34'e göre görüldüğü gibi “paylaşılan sistemler” bağımlı değişkeninde yaşanan değişimlerin %52,2'si katılım kültürünün; “yetkilendirme, yetenek geliştirme”, tutarlılık kültürünün; “işbirliği ve bütünleşme” ve uyum kültürünün ise “örgütsel öğrenme” alt kavramsal boyutunun etkisi ile açıklanabilir.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetkilendirmenin, ($\beta=.240$; $t=2.947$; $p<.05$) paylaşılan sistemler boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.004$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetenek geliştirmenin, ($\beta=.346$; $t=3.880$; $p<.05$) paylaşılan sistemler boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.000$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu işbirliği ve bütünleşmenin, ($\beta=.226$; $t=2.376$; $p<.05$) paylaşılan sistemler boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.019$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu örgütsel öğrenmenin ($\beta=.186$; $t=2.469$; $p<.05$) paylaşılan sistemler boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.015$).

Katılım kültürü içerisinde çalışanların yetkilendirilmeleri ve yetenekleri geliştirilme imkânları sağlanması durumunda, tutarlılık kültürü içerisinde çalışanların işbirliği ve bütünleşmesi sağlanırsa, uyum kültürü içinde çalışanların örgütsel öğrenmelerine teşvik edilirse örgüt içinde iki yönlü bir iletişim ortamı sağlanabilir ki; böylelikle ihtiyaç duyulan bilgiye hızla ve kolayca erişebilir. Öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesi de kolaylıkla yapılabilir.

5. Model: $OO_GCA = 0.974 + 0.193 (KK_YET) + 0.327 (KK_YGE) + 0.200 (MK_OAM) - 0.225 (TK_UZ)$

Tablo 35: Güçlendirilmiş Çalışanlar Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Güçlendirilmiş Çalışanlar		
DEĞİŞKEN	B	p
Sabit	0.974	0.005
Yetkilendirme	0.193	0.022
Yetenek Geliştirme	0.327	0.000
Uzlaşma	-0.225	0.011
Örgüt Amaçları	0.200	0.012
BELİRLİLİK KATSAYISI		0.492

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ düzeyinde

Tablo 35'e göre "güçlendirilmiş çalışanlar" bağımlı değişkeninde yaşanan değişimlerin %49,2'si katılım kültürünün; "yetkilendirme, yetenek geliştirme", tutarlılık kültürünün; "uzlaşma" ve misyon kültürünün "örgüt amaçları" alt kavramsal boyutunun etkisi ile açıklanabilir.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetkilendirmenin, ($\beta=.193$; $t=2.321$; $p<.05$) güçlendirilmiş çalışanlar boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.022$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetenek geliştirmenin, ($\beta=.327$; $t=3.592$; $p<.05$) güçlendirilmiş çalışanlar boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0,000$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu uzlaşma bağımsız değişkeninin güçlendirilmiş çalışanlar bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=-.225$; $t= -2.573$; $p=0,011$).

Bu etkinin katılımcıların örgütün amaçlarına ve bu amaçlara ulaşma yöntemleri konusunda ortak bir paydada buluşamamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumunun nedenleri ise personel devir hızının yüksek olması ve demografik değişkenlerden “örgüt içinde çalışma süresinin” düşük olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu örgüt amaçlarının, ($\beta=.200$; $t=2.552$; $p<.05$) güçlendirilmiş çalışanlar boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0.012$).

6. Model: $OO_SABA = 0.456 (KK_YGE) + 0.179 (UK_OOG) - 0.206 (UK_DYA)$

Tablo 36: Sistemlerarası Bağlantı Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Sistemlerarası Bağlantı		
DEĞİŞKEN	B	p
Yetenek Geliştirme	0.456	0.000
Değişim Yaratma	-0.206	0.039
Örgütsel Öğrenme	0.179	0.021
BELİRLİLİK KATSAYISI		0.559

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ düzeyinde

Tablo 36’da görüldüğü gibi “sistemlerarası bağlantı” bağımlı değişkeninde yaşanan değişimlerin %55,9’u katılım kültürünün; “yetenek geliştirme” ve uyum kültürünün “değişim yaratma, örgütsel öğrenme” alt kavramsal boyutunun etkisi ile açıklanabilir.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetenek geliştirmenin, ($\beta=.456$; $t= 5,018$; $p<.05$) sistemler arası bağlantı boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0,000$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu değişim yaratma bağımsız değişkeninin sistemler arası bağlantı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi negatif yönde olduğu görülmüştür ($\beta=-.206$; $t=-2.080$; $p=0,039$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu örgütsel öğrenmenin, ($\beta=.179$; $t=2.340$; $p<.05$) sistemler arası bağlantı boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0,021$).

7. Model: $OO_DLI = 0.837 + 0.144 (KK_YET) + 0.370 (KK_YGE) + 0.291 (MK_OAM) - 0.208 (UK_DYA)$

Tablo 37: Destekleyici Liderlik Alt Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: Destekleyici Liderlik		
DEĞİŞKEN	B	p
Sabit	0.837	0.013
Yetenek Geliştirme	0.370	0.000
Değişim Yaratma	-0.208	0.031
Örgüt Amaçları	0.291	0.000
BELİRLİLİK KATSAYISI		0.525

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ düzeyinde

Tablo 37’de görüldüğü gibi “destekleyici liderlik” bağımlı değişkeninde yaşanan değişimlerin %52,5’si katılım kültürünün; “yetenek geliştirme”, uyum kültürünün “değişim yaratma” ve misyon kültürünün “örgüt amaçları” alt kavramsal boyutunun etkisi ile açıklanabilir.

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu yetenek geliştirmenin, ($\beta=.370$; $t=4.210$ $p<.05$) destekleyici liderlik boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0,000$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu örgüt amaçlarının, ($\beta=.291$; $t=3.837$; $p<.05$) destekleyici liderlik boyutunu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde açıkladığı sonucuna varılmıştır ($p=0,000$).

Örgüt kültürü en alt düzey kavramsal boyutu değişim yaratma bağımsız değişkeninin sistemler arası bağlantı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi negatif yönde olduğu görülmüştür ($\beta=-.208$; $t=-2.175$; $p=0.031$).

***H_a:** Örgüt kültürü modelinin tüm alt kavramsal boyutlarının, öğrenen örgüt alt kavramsal boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.*

Ana hipotezden yola çıkarak “örgüt kültürü modelinin” en alt düzey boyutları ile “öğrenen örgüt modelinin” en alt düzey boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı biretki olup/olmadığı araştırmanın amaçları doğrultusunda her bir alt boyut için tek tek oluşturulan alt hipotezler yoluyla Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H_{1a}: Yetkilendirmenin, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H_{1b}: Yetenek geliştirmenin, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1c}: Takım çalışmasının, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1d}: Temel değerlerin, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1e}: Uzlaşmanın, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1f}: İşbirliği ve bütünleşmenin, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1g}: Değişim yaratmanın, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1h}: Müşteri odaklılığın, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1i}: Örgütsel öğrenmenin sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1j}: Stratejik yönetimin, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H_{1k}: Örgüt amaçlarının, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.

Hipotezler	Sonuçlar
H ₁₁ : Vizyonun, sürekli öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2a} : Yetkilendirmenin, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{2b} : Yetenek geliştirmenin, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2c} : Takım çalışmasının, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{2d} : Temel değerlerin, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2e} : Uzlaşmanın, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2r} : İşbirliği ve bütünleşmenin, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2g} : Değişim yaratmanın, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2h} : Müşteri odaklılığın, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2i} : Örgütsel öğrenmenin diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{2j} : Stratejik yönetimin, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2k} : Örgüt amaçlarının, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{2l} : Vizyonun, diyalog ve araştırma alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3a} : Yetkilendirmenin, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{3b} : Yetenek geliştirmenin, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{3c} : Takım çalışmasının, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3d} : Temel değerlerin, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3e} : Uzlaşmanın, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3r} : İşbirliği ve bütünleşmenin, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{3g} : Değişim yaratmanın, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3h} : Müşteri odaklılığın, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3i} : Örgütsel öğrenmenin takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{3j} : Stratejik yönetimin, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3k} : Örgüt amaçlarının, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{3l} : Vizyonun, takım halinde öğrenme alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.

Hipotezler	Sonuçlar
H _{4a} : Yetkilendirmenin, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{4b} : Yetenek geliştirmenin, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{4c} : Takım çalışmasının, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{4d} : Temel değerlerin, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{4e} : Uzlaşmanın, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{4f} : İşbirliği ve bütünleşmenin, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{4g} : Değişim yaratmanın, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{4h} : Müşteri odaklılığın, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{4i} : Örgütsel öğrenmenin paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{4j} : Stratejik yönetimin, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{4k} : Örgüt amaçlarının, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{4l} : Vizyonun, paylaşılan sistemler alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5a} : Yetkilendirmenin, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{5b} : Yetenek geliştirmenin, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{5c} : Takım çalışmasının, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5d} : Temel değerlerin, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5e} : Uzlaşmanın, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5f} : İşbirliği ve bütünleşmenin, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5g} : Değişim yaratmanın, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5h} : Müşteri odaklılığın, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5i} : Örgütsel öğrenmenin güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5j} : Stratejik yönetimin, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{5k} : Örgüt Amaçlarının, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{5l} : Vizyonun, güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6a} : Yetkilendirmenin, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6b} : Yetenek geliştirmenin, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.

Hipotezler	Sonuçlar
H _{6c} : Takım çalışmasının, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6d} : Temel değerlerin, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6e} : Uzlaşmanın, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6f} : İşbirliği ve bütünleşmenin, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6g} : Değişim yaratmanın, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6h} : Müşteri odaklılığın, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6i} : Örgütsel öğrenmenin, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{6j} : Stratejik yönetimin, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6k} : Örgüt amaçlarının, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{6l} : Vizyonun, sistemler arası bağlantı alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7a} : Yetkilendirmenin, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7b} : Yetenek geliştirmenin, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{7c} : Takım çalışmasının, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7d} : Temel değerlerin destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7e} : Uzlaşmanın, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7f} : İşbirliği ve bütünleşmenin, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7g} : Değişim yaratmanın, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7h} : Müşteri odaklılığın, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7i} : Örgütsel öğrenmenin destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7j} : Stratejik yönetimin, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.
H _{7k} : Örgüt amaçlarının, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H _{7l} : Vizyonun, destekleyici liderlik alt boyutu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz örgütleri, hızla değişen örgütsel çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için sürekli olarak kendilerini geliştirmeli ve değişimlere ayak uydurabilmelidirler. Örgütsel anlamda öğrenme ihtiyacı örgütün sadece kendisini ve çevresini değiştirmesi değildir. Önemli olan bu değişimleri etkin bir şekilde yönetebilmesi ve sürdürülebilmesidir. Örgütsel öğrenme sürecinde örgütlerin temel kaynaklarının başında gelen “bilgi” giderek daha fazla önem kazanmıştır. Bu durumda sürekli olarak yeni bilgiler elde eden, bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Pınar, 1999: 37).

Geleneksel örgüt yapıları giderek yerlerini Shell, IBM, Fiat, Kodak, TacoBell ve Johnson & Johnson gibi başarılı birçok örneği bulunan “yeni nesil” öğrenen örgütlere bırakmak zorunda kalmıştır. Bu durumun en temel nedeni ise örgütlerin değişen çevre koşullarında ayakta kalabilmek için öğrenme yeteneklerini geliştirerek, öğrenen birer örgüt durumuna gelme istekleridir. Argyris’e göre etkin olmak isteyen örgütler, çift döngülü öğrenme türünü benimsemelidirler. Ayrıca öğrenen örgüt olmayı isteyen bir kurum önce öğrenmeyi kısıtlayan olguların farkına varabilmelidir (Çeri-Booms, 2012: 55-56).

Örgütlerin öğrenme kabiliyetleri attırabilmeleri için örgütteki bireylerin öğrenme kabiliyetlerini arttırmasına, yaşam boyu öğrenmeye motive olmalarına, sürekli öğrenmeyi alışkanlık haline getirmelerine, bilgi üreten, kavrayan ve uygulayabilen bireylere bağlıdır (Öneren, 2008:176; Özgener, 1998: 115).

Örgütlerin, başarıya ulaşmaları, etkinliklerini arttırabilmeleri, çalışan bağlılığını sağlayabilmeleri ise ancak güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkün olabilir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler. Aynı zamanda örgüt üyelerini bir arada tutan en önemli güçtür (Köse ve diğerleri, 2001: 239).

Bu araştırma Manisa ilinde Tarım, Gıda ve Teknoloji sektörlerinde faaliyet göstermekte olan Güres Group örnekleminde, örgütsel öğrenme süreci göz önüne alınarak, örgüt kültürünün çalışanların öğrenen örgüt algıları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgüt kültürüne ilişkin algılarının; Katılım (3.27), Misyon (3.25), Uyum (3.23), Tutarlılık (3.21) ortalamalarına göre “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplarına göre örgüt kültürü boyutlarının ortalamaları arasında önemli farklar olmasa da bu örgütte yaygın olarak geçerli olan kültürel yapının “katılımcı” olduğunu söylenebilir. Ancak verilen yanıtların birbirine çok yakın olması, bu konuda yapılan araştırmada kararsız kalınmasına neden olmuştur.

Katılımcıların öğrenen örgüt algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda ise Örgütsel Öğrenme (3.28), Takım halinde öğrenme (3.25), Bireysel öğrenme (3.24) ortalamalarına göre “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Aynı şekilde işletmenin “öğrenen örgüt” olma yolundaki çabalarında örgütsel algı düzeyinin daha çok örgütsel öğrenme düzeyinde daha etkin olduğu söylenebilir. Ancak yine de verilen yanıtların ortalamalarının birbirine çok yakın olması, katılımcıların örgütleri hakkındaki düşüncelerini anlamamızda yeterli kalmamış olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürü ve çalışanların öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçekler arasında yüksek sayılabilecek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durumun çalışanların öğrenen örgüt algısına örgüt kültürünün etkisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgüt kültürü alt boyutları ile öğrenen örgüt alt boyutlarının birbirini etkileme düzeylerini incelemek üzere tüm alt boyutlar için hipotezler ve regresyon modelleri oluşturulmuştur.

Örgüt kültürü alt boyutlarının, öğrenen örgüt alt boyutu olan **“sürekli öğrenme”** üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda “sürekli öğrenme” alt boyutu üzerindeki değişimlerin %37,6’sının örgüt kültürü alt boyutu olan “yetkilendirme” den kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkilendirme de yetki ve kontrol çalışanlara verilir, böylece çalışanların inisiyatif alma ve kendi çalışmalarını yönetme yeteneği gelişir. Dolayısıyla çalışanlarda işi sahiplenme ve örgüte bağlılık duygusu artar (Tüfekçi, 2012: 31). Yani çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmelerinin sürekli öğrenme düzeyini olumlu yönde etkilediğini, arttırdığını söylemek mümkündür.

Öğrenen bir örgütte çalışanların sürekli öğrenmelerine, deneyim sahibi olmalarına ve hata yapmalarına izin verilir. Yeni fikir ve düşüncelerin ancak deneyerek ulaşabileceğine inanılır. Ayrıca öğrenmeyi sağlayan hiçbir deneme, başarısız olarak değerlendirilmez (Schianetza ve diğerleri, 2007: 6).

Örgüt kültürü alt boyutlarının, öğrenen örgüt alt boyutu olan **“diyalog ve araştırma”** üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda “diyalog ve araştırma” alt boyutu üzerindeki değişimlerin %41,7’sinin örgüt kültürü alt boyutu olan “yetkilendirme, takım çalışması, örgütsel öğrenme ve vizyon” dan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkilendirme, takım çalışması, örgütsel öğrenme sürekli öğrenme düzeyini olumlu yönde etkilediğini, arttırdığını söylemek mümkündür.

Örgüt kültürü alt boyutu olan “vizyon” nun diyalog ve araştırma boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür.

Örgüt vizyonu belirlenirken yöneticilere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Örgüt vizyonunun oluşturulması aşamasında söz sahibi üst yönetim olacak ve diğer örgüt üyelerinin de görüşleri dikkate alınacak şekilde ortak katılımlı bir düzenlemeye ihtiyaç vardır. Çünkü sadece üst yönetim görüşlerini içeren bir vizyonun, diğer örgüt üyelerince benimsenmesi oldukça zor bir süreçtir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgüt içinde vizyonun bu katılım sağlanmadan yapıldığı ve çalışanların örgüt vizyonu konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle vizyon alt boyutunda yaşanan değişimlerin diyalog ve araştırma alt boyutunda azalmaya neden olduğu görülmüştür.

Bu noktada örgütlere düşen en önemli görev ise örgüt vizyonunu oluşturma aşamasında tüm çalışanların katılımının sağlanması, görüş ve önerilerin

değerlendirilmesidir. Ancak bu sayede örgüt vizyonunun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmış olacaktır.

Çalışanlar, iletişim sürecinde düzeltilmesi gereken eylemleri, pozisyonlarına bağlı kalmadan birbirleri ile paylaşmalı ve örgüt yapısı da soru sormayı destekleyen bir yapıda olmalıdır. Bu nedenle bireylerin karşılaştıkları olayların nedenlerini araştırması, görüşleri açık bir şekilde belirtebilmesi aynı zamanda sorgulama becerilerini geliştirilmesi oldukça önemlidir. Örgüt içerisindeki her statüdeki çalışanların örgüt içinde birbirlerine karşı dürüst, açık, sorgulayıcı, dinlemesini bilen, saygılı ve duyarlı bir diyalog içerisinde bulunması, yatay ve dikey kademeler arasında düzeltici geri bildirimlerin alınması bağlamında, iletişime önemli düzeyde katkı sağlar.

Örgüt kültürü alt boyutlarının, öğrenen örgüt alt boyutu olan **“takım halinde öğrenme”** üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda “takım halinde öğrenme” alt boyutu üzerindeki değişimlerin %51,5’inin örgüt kültürü alt boyutu olan “yetkilendirme, yetenek geliştirme, işbirliği ve bütünleşme, örgütsel öğrenme ve değişim yaratma” dan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkilendirme, yetenek geliştirme, işbirliği ve bütünleşme ve örgütsel öğrenmenin takım halinde öğrenme düzeyini olumlu yönde etkilediğini, arttırdığını söylemek mümkündür.

Örgüt kültürü alt boyutu olan “değişim yaratma” nın takım halinde öğrenme boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda çalışma tarzlarının değişime ve esnekliğe çok açık olmadığı, rakip firmaların ve iş alanındaki değişimlerin takibi konusunda örgütün yeterli düzeye sahip olmadığını bunun için daha fazla çaba harcanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt içinde takım çalışmasının sağlanması ve teşvik edilmesi, çalışanlar arasındaki iletişimi arttıracığından ve bu sebepten dolayı çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek, birbirlerini dinleyebilecekleri, soru sorabilecekleri, cevap alabilecekleri çeşitli sosyal ortamların yaratılmasında ve tüm çalışanların daha verimli çalışmalarına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının, öğrenen örgüt alt boyutu olan **“paylaşılan sistemler”** üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda “paylaşılan sistemler” alt boyutu üzerindeki değişimlerin %52,2’sinin örgüt kültürü alt boyutu olan “yetkilendirme, yetenek geliştirme, işbirliği ve bütünleşme ve örgütsel öğrenme” den kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkilendirme, yetenek geliştirme, işbirliği ve bütünleşme ve örgütsel öğrenmenin paylaşılan sistemler düzeyini olumlu yönde etkilediğini, arttırdığını söylemek mümkündür.

Örgüt içinde paylaşılan sistemlerin kurulması, bilgi paylaşımının etkin bir biçimde gerçekleşmesine ve tüm çalışanlar tarafından bu bilgilere anında erişime imkân sağlar. Bu sistem sayesinde çalışanlar bir sorun ile karşılaştıkları anda ihtiyaçları olan tüm bilgiye anında erişebilir ve çözüm konusunda diğer çalışanlardan destek alabilirler. Sorunların örgüt içinde büyümeden ve karmaşıklaşmadan çözülebilir. Hatta daha önce yaşanan bir problem hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar problemleri gerçekleşmeden önleyebilirler.

Ayrıca örgüt içerisinde dayanışmanın, yardımlaşmanın, iş birliğinin oluşturulması, çalışanların birbirleri ile yakınlaşmalarına, samimi ilişkiler kurabilmelerine ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek adına birbirlerini motive edebilmelerine de olanak sağlamaktadır (Kösem, 2015: 3).

Bu sayede örgüt içinde farklı birimlerde çalışan bireyler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına iş birliği içinde çalışabilirler. Örgüt içindeki farklı birimlerinin ortak amaçları gerçekleştirmek için beraber çalışması, örgütsel sınırların işin yapılmasına engel olmasını ortadan kaldırılabılır. Çünkü örgüt içindeki bireyleri farklı kültürel ortamlardan gelmektedirler ve bu nedenle farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Örgüt kültürü, farklı kültürel ortamlardan gelen bireyleri, örgüt içinde birlik ve beraberlik içinde toplayan en önemli güçtür. Çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması ve örgüt amaçları için tüm çalışanların bir araya getirilmesi konusunda oldukça önemlidir. Örgüt, tarafından iş birliği ve bütünleşmenin sağlanamaması durumunda, farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlar arasında uyuşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu durumu önlemek için çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda bir araya gelme konusunda teşvik edilmesi gerekir.

Joseph and Dai (2009) yapmış oldukları araştırmada, işbirliği ve bütünleşmenin örgütler için oldukça önemli olduğu ve örgüt kültürü önemli ölçüde

örgütsel öğrenmeyi etkilediğini sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu hususta insan kaynaklarına önemli bir rol düştüğünü de ifade etmişlerdir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının, öğrenen örgüt alt boyutu olan **“güçlendirilmiş çalışanlar”** üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda “güçlendirilmiş çalışanlar” alt boyutu üzerindeki değişimlerin %49,2’sinin örgüt kültürü alt boyutu olan “yetkilendirme, yetenek geliştirme, örgüt amaçları ve uzlaşma” dan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkilendirme, yetenek geliştirme, örgüt amaçlarının; güçlendirilmiş çalışanlar düzeyini olumlu yönde etkilediğini, arttırdığını “uzlaşma” boyutunun ise olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Örgüt kültürü alt boyutu olan “uzlaşma” nın güçlendirilmiş çalışanlar boyutu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Uzlaşmada genel olarak örgüt ve çalışanlar arasında ortak bir zemin oluşturmak, her iki taraf içinde kabul edilebilir düzeyde çözümler sunmak amaçlanır. Araştırma kapsamında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgüt içinde uzlaşmanın olup/olmadığı konusunda “kararsız” oldukları tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının, öğrenen örgüt alt boyutu olan **“destekleyici liderlik”** üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda “destekleyici liderlik” alt boyutu üzerindeki değişimlerin %52,5’inin örgüt kültürü alt boyutu olan yetenek geliştirme, örgüt amaçları ve değişim yaratmadan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yetenek geliştirme, örgüt amaçlarının; destekleyici liderlik düzeyini olumlu yönde etkilediğini, arttırdığını değişim yaratma boyutunun ise olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Yetkilendirme boyutundan sonra çalışanların öğrenen örgüt algılarına etki eden ikinci boyut çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesidir. Kendinin farkında olma durumu kişinin duygu ve düşüncelerini teşhis ederek, almış olduğu kararlar ve gösterdiği performans üzerindeki etkisinin farkına varması, karar alırken değerlerini kullanabilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini tahlil edebilmesi aynı zamanda tecrübelerinden ders çıkartabilmesi ve kendine güvenmesi yeteneklerinden ve amaçlarından emin olmasıdır (Çeri-Booms, 2012: 72).

Çalışanların yeteneklerini konusunda ihtiyaç duydukları bilgiye anında ulaşabilmeleri, çeşitli eğitim olanaklarının sağlanması, işbaşı eğitimlere önem verilmesi, başarılı oldukları zaman maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmeleri gibi davranışlara yönelen örgütler, çalışanlara karşı görevlerini yerine getirmiş olmaktadır. Bu sayede örgüt çalışanlarının başta sosyalleşme olmak üzere çalışma hayatında gereksinim duydukları temel ihtiyaçları da giderilmiş olacaktır.

Ayrıca çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, yenilik yaratılmasına da imkân sağlamaktadır. Yetenekleri geliştirilen ve aldıkları kararlar konusunda örgüt tarafından desteklenen çalışanlar, örgüte aidiyet duymaya başlarlar (Kösem, 2015: 211).

Öğrenen örgüt yapısının oluşturulması ve devamlılığının sağlanması konusunda üst yönetimin anlayışı ve kararları oldukça önemlidir. Üst yönetimden gelen desteğin ve benimsenen anlayışın tüm örgüt üyelerince hissedilmesi ancak iyi oluşturulmuş insan kaynakları yönetimi politikaları ile sağlanabilir (Kökel, 1999:45).

Üst düzey yöneticilerin teker teker tüm çalışanlar ile ilgilenmesi mümkün olmadığından dolayı yönetim tarafından deneyimli/uzman insan kaynaklarının oluşturulması oldukça önemlidir. Bu noktada insan kaynakları yönetim ve çalışanlar arasında önemli düzeyde aracı konumu üstlenmektedir. Örgütlerin uzun dönemli olarak belirleyeceği amaçlarının tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine olanak sağlar. Bu sayede stratejik eylemler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilir (Yahyagil, 2004: 61).

Örgüt kültürü alt boyutlarının, öğrenen örgüt alt boyutu olan **“sistemlerarası bağlantı”** üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda “sistemlerarası bağlantı” alt boyutu üzerindeki değişimlerin %55,9’unun örgüt kültürü alt boyutu olan “yetenek geliştirme, örgütsel öğrenme ve değişim yaratma” dan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yetenek geliştirme ve örgütsel öğrenmenin sistemlerarası bağlantıyı olumlu yönde etkilediğini, arttırdığını değişim yaratmanın ise olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Örgütün, çalışanlara görevleri konusunda inisiyatif vermesi, risk almalarını desteklemesi, örgüt içinde diğer çalışanlar arasında iş birliği ve uyum sağlayabilmenin ötesinde ortak bir sinerji yaratması örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda “uzlaşma” ve “değişim yaratma” bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülmüştür.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ise öğrenen örgüt boyutlarında yaşanan değişimlerin ağırlıklı olarak örgüt kültürünün alt boyutlarından yetkilendirme, yetenek geliştirme, örgütsel öğrenme, işbirliği ve bütünleşme, takım çalışması ve örgüt amaçları alt boyutlarından kaynaklandığı görülmüştür. Ulusal ve Uluslararası benzer nitelikteki çalışmalar incelendiğinde Mehrabi ve çalışma arkadaşları (2013), Azadi ve çalışma arkadaşları (2013), Joseph and Dai (2009), Yücel (2007) ve Demir (2006) yapmış olduğu çalışmalarda, benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Literatürdeki araştırmalar ve bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak, başta yöneticiler olmak üzere insan kaynakları uzmanlarına çeşitli öneriler sunulabilecektir. Bu öneriler;

- Çalışanlara sadece yönetimin uygun gördüğü zamanlarda eğitim verilmesi eğitimin beklenen sonuçları tam anlamıyla gerçekleştirebilmesine olanak sağlayamaz. Bu nedenle eğitim planlaması yapılırken çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- Çalışanın eğitime ihtiyaç duyduğu anda işbaşı eğitimler yapılmalıdır.
- İyi oluşturulmuş eğitim planları ile çalışanların desteklenmesi, bilgi birikimi sağlamak ve sürekli gelişen bireyler yaratılmasını sağlayabilmek için sürekli eğitim desteklenmelidir.
- Yöneticiler tarafından çalışanların örgüt içinde etkili bir iletişim sistemine dâhil olması cesaretlendirilerek, duygu ve düşünceleri dikkate alınarak, soru sormaları ve araştırmaları desteklenmelidir.

- Bölümler arasındaki duvarların aşılması, tüm bölüm ve departmanlar arasında iş birliği ve uyum sağlamanın ötesinde, takım çalışması desteklenmelidir ve gerekli görülen durumlarda sosyal tesisler (kafeteryalar, toplantı salonları, dinlenme odası gibi) olmak üzere çalışanların bir araya gelip paylaşımında bulunabilecekleri, kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır.

- Örgütsel öğrenme süreci dikkate alınarak örgüt içinde etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Örgüt içinde bilginin paylaşımı, saklanması, kullanılması, sırasında çalışanların ihtiyaç duydukları her an iş için gerekli olan bilgiye hızlı ve doğru bir şekilde ulaşmaları sağlanmalıdır.

- Çalışanlar yapmış oldukları işler ile ilgili olarak yöneticiler tarafından yetkilendirilmelidir. Yetkilendirme gelişi güzel yollarla değil yapılan işin niteliklerine bağlı olmak üzere belirli kriterler doğrultusunda yapılmalıdır. Örgüt içi çatışmaya neden olmamak için yetkilendirilen çalışanlar yöneticiler ve/veya yöneticiler tarafından görevlendirilen çalışanlar tarafından belirli periyotlar da takip edilmelidir.

- Etkin ödül ve ceza sistemleri kurulması ile birlikte çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarını sahiplenmesi sağlanmalıdır. Ödüller teşvik edici nitelikte, cezalar ise caydırıcı nitelikte olmalıdır.

- Örgüt amaçları ve bireysel amaçlar arasında uyum sağlanmalıdır. Örgüt amaçlarının bireysel amaçlar ile örtüşmesi durumunda birey, örgüt amaçlarını sahiplenerek gerçekleştirilmesi adına elinden geleni yapacaktır.

Araştırmanın Manisa ilinde faaliyet gösteren bir örgüt düzeyinde mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu değerlendirmede elde edilen bulgular, söz konusu örgüte ait sonuçlar ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, benzer sektörlerde ya da farklı sektörlerde, aynı kültürel özelliklere sahip örgütler arasında veya tamamen farklı kültürel yapıya

sahip örgütler arasında yapılması sonuçların genellenebilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca gelecekte yapılacak olan çalışmalarda örgütsel öğrenme sürecinin de günümüz koşullarında giderek daha fazla önem kazandığı bir ortamda, örgüt kültürü ile öğrenen örgüt alt boyutların teker teker ya da tamamının göz önüne alınarak değerlendirme yapılmasının oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma yönetim bilimi ile uğraşan akademisyenlere uygulama örneği sağlamanın ötesinde, işletme yöneticilerine ve insan kaynakları uzmanlarına, konuyu daha fazla önemsemeleri gerektiğini konusunda vurgu yapmaktadır.



KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1994) *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları

Akıncı, B. Z. (1999). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları

Akkoç, H. (2008). *Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C.C. ve Tutar, H. (2006). Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür içinde C.C. Aktan. *Kurumsal Kültür*. (ss. 1- 58). Ankara: SPK Yayınları.

Alemdar, K. ve Erdoğan, İ. (1994). *Popüler Kültür ve İletişim*. Ankara: Ümit Yayınları

Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arat, M. (1998). *Öğrenen Organizasyon*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning Organizations. *Harvard Business Review*. 55(5): 115-125.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Series on Organization Development.

Arıcıoğlu, A. (2004). Öğrenmenin Örgüt Değerlerini Oluşturmasında Bir Model Olarak Japonya. *IV Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Kitabı* (ss.405-410) Düzenleyen Selçuk Üniversitesi Konya.8-10 Ekim 2004.

Armstrong, M. (1990). *Management Processes and Functions*. London: Institute of Personnel Development.

Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (43): 24-38.

Arslandaş, C. (2005). *Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt içi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009) Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20(1): 33-44.

Avcı, U. ve Avcı, M. (2004). *Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci*. *Mevzuat Dergisi*. 7(74): <http://www.mevzuatdergisi.com>. (17.01.2016)

Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (4): 121-139.

Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Azadi, A.; Farsani, M. E.; Rizi, R. M. and Aroufzad, S. (2013). Relationship Between Organizational Culture And Organizational Learning Among Employees in Physical Education Organizations. *Scholars Research Library. European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1): 12-16.

Bacanlı, H. (1998). *Eğitim Psikolojisi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.

Bakan, İ. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları Alfa Akademi.

Balkaran, L. (1995). *Corporate Culture*. The Internal Auditor. 52(4): 56.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Basım, N.; Şeşen, H. ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 64(3): 27-44

Bayraktaroğlu, S., ve Kutanis, R. Ö. (2002). Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.(3): 51-65.

Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1-2): 153-161.

Berberoğlu, G.N., Besler, S. ve Tosun, Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(1-2):29-49.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management In Organizations:Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People. *Journal Of Knowledge Management*. 5(1):68-75.

Bilgin, A. (2013). Davranış Bilimleri II içinde *Öğrenme Psikolojisi*. (ss. 94-116). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bingöl, A. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(1): 43-63.

Bozkurt, A. (2003). *Öğrenen Örgütler: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. (2. Baskı). (Ed. Cevat Elma ve Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.

Bozkurt, T. (2000). *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (2. Baskı) İstanbul: Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları.

Büyük, K. (2010). Stratejik Performans Yönetimin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(5): 219-235.

Calvert, G., Mobley, S. ve Marshall, L. (1994). Grasping the Learning Organization. *Training and Development*. Elsevier Netherland. 48(6): 38-43.

Cameron K. S. and Quinn, R. S. (1992). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts: Adison-Wesley.

Cameron, K. S. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett Koehler Publishers.

Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1996). Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. *Handbook of Theory and Research*. (11):265–306.

Cohen, D. and Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. (Çev: Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayınları.

Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Çağdaş, G. (2005). *Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakrak, D. (2010). *Firma Yetkinliği ve Organizasyonel Öğrenme İle İlişkisinin Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(8):115-130.

Çemberci, M. (2013). Örgütsel Öğrenmenin AR-GE Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri. *Akademik Araştırmalar Dergisi*. (57): 95-120.

Çetin, A. C. (2007). Şirket Derecelendirmesinde Faktör Analizi Kullanımı ve Sektörlere Yönelik Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(3): 53-74.

Çetin, O. (2014). *Öğrenme Kuramları ve Öğretim İlkeleri*. Oğuz Çetin Kişisel Web Sitesi. <http://oguzcetin.gen.tr/ogrenme-kuramlari.html>: (17.01.2016).

Çırpan, H. (2001). *Bilgi İşçilerini Örgütte Tutmanın Bir Yolu: Örgütsel Öğrenme*. *Active* (ss. 1-15) <http://www.eflatun-leadership.com/> (10.01.2016).

Dağdelen, Ü. A. (2014). *Öğrenen Organizasyonlarda Hasta Güvenliği Kültürünün Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, M. (2006). *Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Deniz Harp Okulu Endüstri Mühendisliği ABD Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.

Denison, D. R. (2006). Denison Overview: Introduction to the Denison Model. *Denison Research Notes*. 1(1): 1-4.

Denison, D. R. and Mishra, A.K. (1995). Towards A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science Journal*. 6(2): 204-223.

Denison, D. R. and Spreitzer, G. M. (1991) Organizational Culture and Organizational Development: Acompeting values approach. *Research in Organizational Change and Development Journal*. (5): 1-21.

Denison, D. R.; Janovics, J.; Young, J. and Cho H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Working Paper, Denison Consulting Group. <http://www.denisonconsulting.com/resources/> (19.12.2015).

Demir, M. (2006). *Öğrenen Örgüt Kültürü Oluşturulması*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı. Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.

Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (34): 57-67.

Dinçer, Ö. (1994). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi*. İstanbul: Eramat.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literature. *Organization Studies Journal*. 14(3): 375-394.

Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. (2. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*. 30(4):53-76.

Dolunay, S. K. (2007). Okul Kültürü ve Türkçe Öğretimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(11): 9-22.

Duman, B. (2008). *Öğrenme-Öğretme Kuramları ve Süreç Temelli Öğretim*. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Dursun, İ. T. (2013.) Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(4): 43-56.

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations Journal*. 50(9):1085-1113

Elden, M. (2003). Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi. *İletişim Dergisi*.(18): 1-29.

Erden, M., ve Akman, Y. (2014). *Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme* (21. Baskı). Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2015). *Yönetim Psikolojisi*. (15. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 266–271), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Sakarya. 25 - 27 Mayıs 2007.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Fiol, M. C., and Lyles, M. H. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review Journal*. 10(4): 803-813.

Fiş, A. M. ve Wasti, A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi*. 35(Özel Sayı):127-164.

Garvin, A. D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* (July - August): <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>, (17.01.2016)

Garvin, D. A. (1999). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak: Bilgi Yönetimi*. (Çev. Gündüz Bulut) İstanbul: Mess Yayınları.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Gençtan, E. (1988). *Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar*. İstanbul: Evrim Matbaacılık.

Gezici, S. H. (2012). *Belediyelerde Örgüt Kültürü Araştırması: Selçuklu Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gökalp, E. (2009). Sosyolojiye Giriş (Ed. Nadir Suğur) içinde *Kültür* Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 1031.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (6):147-159.

Güres Group (2015) Resmi İnternet Sitesi <http://www.gures.com.tr/gures-group-gures-group-2-0>: (05.12.2015).

Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür* (8. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güzelsoy, E. (2010). *Organizasyonel Öğrenmenin Ürün İnovasyonu Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Software of the Mind*. HarperCollins Business.

Hult, G. Tomas M., Ketchen, J. D. ve Nichols, L. E. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time within Supply Chains. *Academy of Management Journal*. 45(3): 577-586.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). Akademik Tükenmişlik ile Sınıf Değerlendirme Atmosferi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Tedmem. 39(176): 51-68.

Jamali, D. ve Sidani, J. (2008). Learning Organizations: Diagnosis and Measurement in a Developing Country Context: The Case of Lebanon. *The Learning Organization Journal. HR & Organizational Behaviour*. 15(1): 58-74.

Jones, G. R. (2003). *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*. United States: Pearson Education Prentice Hall.

Joseph, E. K. and Dai, C. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity. *International Journal of Business and Management*. 4(9):243-250.

Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Başak Ekonomi Dergisi*. (113): 88-100.

Kış, A. (2009). *Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü*. (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kocabaş, F.; Elden, M. ve Yurdakul, N. (1999). *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(1): 151-165.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçoğlu, İ.; İmamoğlu, S.Z. ve İnce, H. (2011). The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*. (9): 72–88.

Kolb D. A. (1974). *Management And The Learning Process, Organizational Psychology: A Book of Reading*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Komisyon, (2014). *Pedagojik Formasyon için Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Kozlu, C. (2013). *Kurumsal Kültür: ABD, Japonya ve Türkiye'de Başarılı Şirket Yönetimleri*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Manisa: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 7(1):219-242.

Kösem, E. B. (2015). *Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçüköğlu, A. (2005). *Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri*. Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı: http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm.(15.10.2015).

Lines, R. (2005). How Social Accounts and Participation During Change Affect Organizational Learning. *Journal of Workplace Learning*. 17(3): 151-177.

Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (Ed.), (2012). Yönetim Biliminde 49 Teori 49 İnsan içinde Çeri-Booms, M. *Chris Argyris*(ss. 50-57). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill. Inc.

Marquardt, M. J. (2002). *Bulding the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto CA: Davies Black Publishing Inc.

Marsick, V. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources Journal*.15(2):127-132.

Marsick, V. J. and 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 Journal*. 5(2): 132-151.

Mehrabi, J.; Alemzadeh, M.; Jadidi, M. and Mahdevar, N. (2013). Explaining the Relation between Organizational Culture and Dimensions of the Learning Organization Case Study: Telecommunications Company in Borujerd County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. 5(8): 133-147.

McGill, M.E. and Slocumun, W.J. (1993). Unlearning The Organization. *Organizational Dynamics Journal*. 22(2):67-74.

Minibaş, J., ve Erkmen, T. (2008). *Yönetim İletişim Kültür*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Obeng, E. (1997). *Proje Liderinin Gizli El Kitabı: Her Şey Değişiyor*. İstanbul: Dünya Yayıncılık.

Oktay, M.(1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınevi.

Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi. Yayın No:321.

Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansına Etkileri. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*. 10(1):157-182.

Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7): 163-178.

Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Özdamar, K. (2013). *Paket Programları ile İstatiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.

Özdemirci, A. (2014). *Şirket ve Popüler Kültür Tüketim Psikolojisi ve İmaj Yönetimi: Türkiye (1950-1980)*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

Özden, Y. (2011). *Öğrenme ve Öğretme*. (Geliştirilmiş 11. Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurava Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2): 175-188.

Özgener, Ş. (1998). Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*. (1):112-120.

Özkalp, E. (2014). *Davranış Bilimleri I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Güven Yayıncılık

Pekel, H. (2007). Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.'de Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (Çev. Selami Sargut) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(2):37-38.

Preskil, H. S. ve Torres, R. T. (1999). *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. California: Sage Publications.

Probst, G. J. B. ve Büchel, B. S. T. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage Of The Future*. London: Prentice Hall.

Reitz, H. J. (1989). *Behaviour Organizations*. New Jersey: PrenTice Hall.

Rijal, S. (2010). Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comperative Study. *International Journal of Management and Information Systems*. 14(5):119-128.

Rose, R. C.; Kumar, N. and Pak, O. G. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment. *Job Satisfaction and Work Performance. The Journal Of Applied Business Research*. 25(6): 55-66.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sağsan, M. (2006). Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi. *ÜNAK'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi* (6): 27-44. kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-6.pdf: (01.01.2016).

Sarioğlu, K. M. (2014). *Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli İle Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schein, E. H. (1976). *Örgütsel Psikoloji*. (Çev. Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp). Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını. Ankara: Kalite Matbaası.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist Journal* 45(2):109-119.

Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. (16. Baskı) (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, ve Barış Pala). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sığır, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.), (2013). *Örgütsel Davranış içinde Erkenekli, M. Toplumsal Kültür*. (ss. 513-545). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sıgır, Ü. ve Gürbüz S. (Ed.), (2013). Örgütsel Davranış içinde Şeşen, H. *Örgüt Kültürü*. (ss. 546-582). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Simircich, L. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly Journal*. (28): 339-358.

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (1996) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Smith, M. K. (2001). *The Learning Organization*. The Encyclopedia of Informal Education. <http://infed.org/mobi/the-learning-organization/>(01.12.2015)

Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. (1992). Management. USA: Prentice Hall Int. Inc.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Örgütsel Yetkinlik. *Maliye Dergisi*. 159(Temmuz-Aralık):21-35

Şeker, Ş. E. (2015). *Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi (Hofstede's Cultural Dimensions Theory)*. MIS (Management Information Systems), Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) ve İşletme Enformatiği (YBSIE) Kavramlarının anlatıldığı ansiklopedik sözlük.: <http://mis.sadievrenseker.com/2015/03/hofstedenin-kulturel-boyutlar-teorisi-hofstedes-cultural-dimensions-theory/> (19.10.2015)

Şeref, K. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara:Asil Yayın Dağıtım.

Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*.Konya: Gazi Kitapevi.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2008). Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar içinde Basım, H. N. *Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler*. (ss. 1-35). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Taşçı, D. ve Erdemir, E. (Ed.) Örgüt Kuramı içinde Taşçı, D. *Örgüt Kuramına Giriş* (ss. 1-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Türkay, O. (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ubius, U. and Alas R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*.1(61): 90-99.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Watkins, K., and Marsick, V. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization. <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html> (25.03.2015)

Wheelen, T. L.; Hunger, J. D.; Hoffman, A. N. and Bamford C. E. (2014). *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (14th Edition). Pearson Education.

Yahyagil Y. M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması : Ampirik Bir Uygulama. *Yönetim : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. (47): 53-76.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Yeşilyaprak, B. (2005). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi* içinde Kılıç, M. *Öğrenmenin Doğası*. (ss. 141-165). İstanbul: Pegem Yayıncılık.

Yıldız, E. (2009). *Kamu Örgütlerinde Hizmet İçi Eğitimin Öğrenen Örgüte Katkısı: Öğrenen Örgüt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, H. (2011). *Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları: Balıkesir İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, İ. (2006). *Verilerin Çözümlemesi - İlişki - Korelasyon*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Kavramsal Bir Yaklaşım. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (TAED)*. (46): 313-332.

Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, M. D. (2014). *Öğrenme Kuramları*. DMY Felsefe. <http://www.dmy.info/ogrenme-kuramlari/> (24.12.2015)



EK 1: Etik Kurul Onayı

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KOMİSYONU
KURUL KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı Tarihi:04/12/2015

Toplantı Sayısı:.....3.....

EK KARAR -1 Prof.Dr. Meltem ONAY'ın tez danışmanlığını yaptığı Burcu YANAR BAYAM'ın "Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi:Güres Grup" konulu etik komisyon başvurusunun, raportörden gelen forma göre uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verilmiştir.

BAŞKAN
Prof. Dr. Ayşe İLKER

ÜYE
Doç. Dr. Selhan ÖZBEY

ÜYE
Doç.Dr. Tülin CANBAY

ÜYE
Doç.Dr. C. Erdem HEPAKTAN

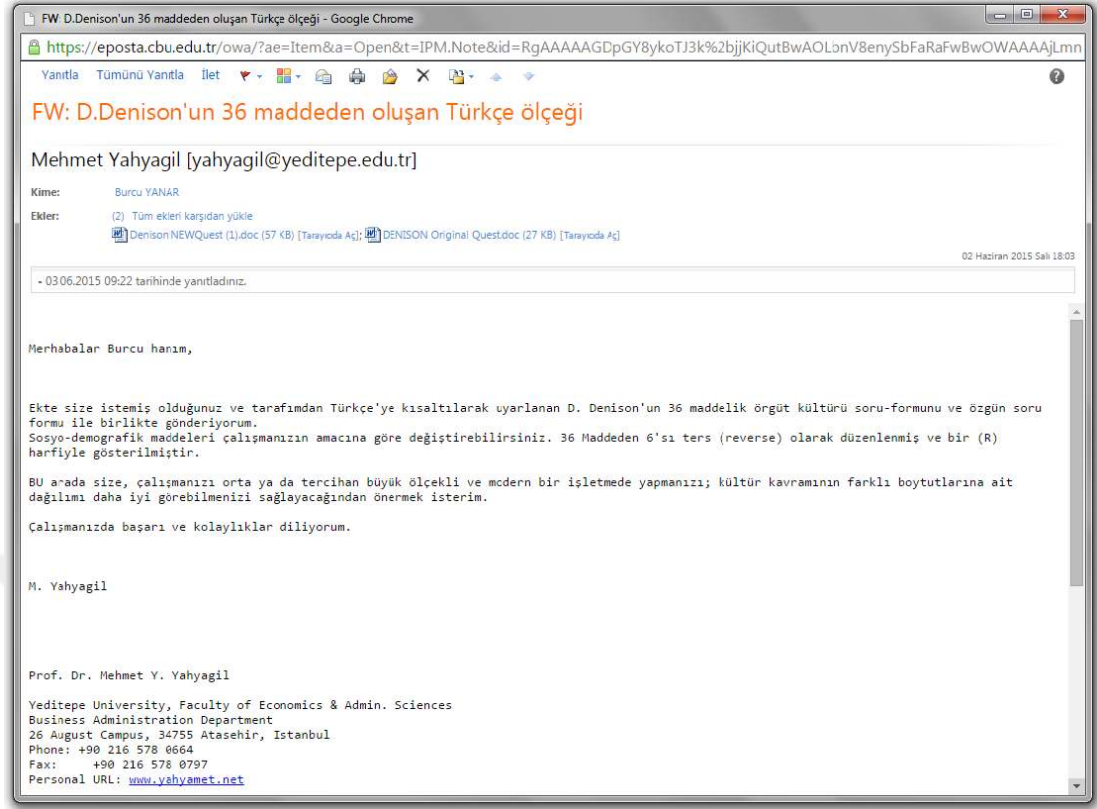
ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Kadir ADAMAZ

ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Nejdett BİLGİ

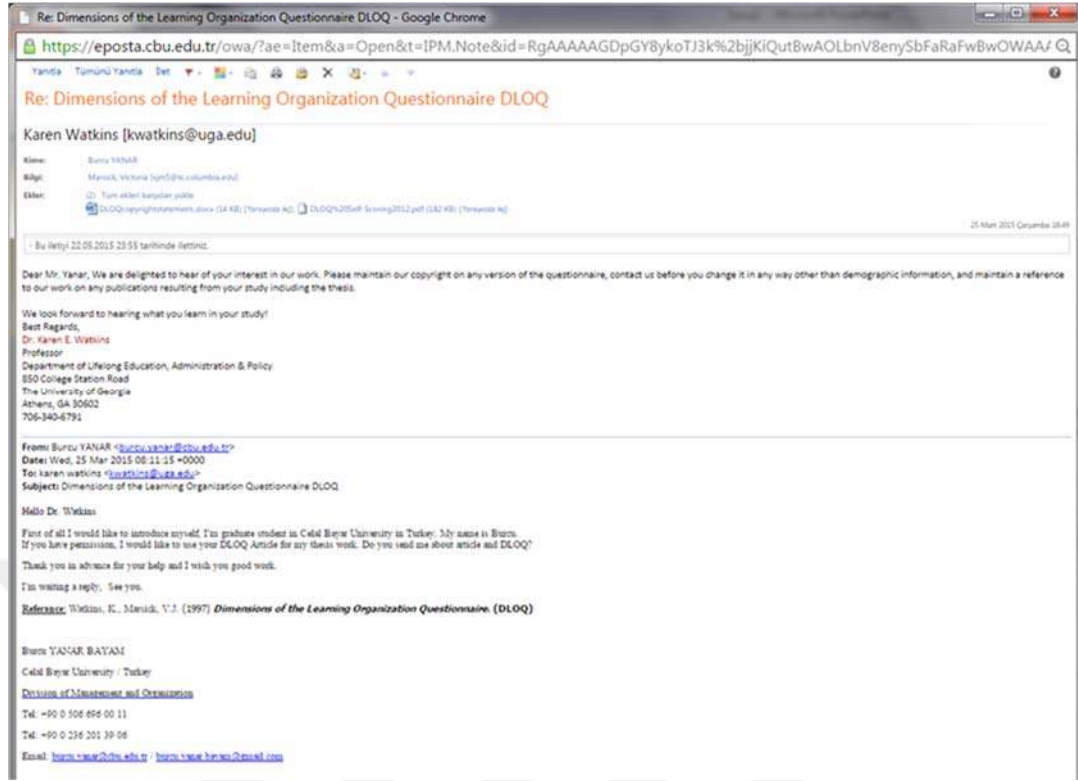
ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Papatya ALKAN GENCA



EK 2: Yahyagil Örgüt Kültürü Ölçeği Kullanma İzni



EK 3: Watkins ve Marsick Öğrenen Örgüt Ölçeği Kullanma İzni



EK 4: Soru Formu

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖĞRENEN ÖRGÜT ANKETİ

Bu çalışma Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans programında yürütülen bir tez çalışmasıdır. “Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group” konulu bu çalışmada, her soruyu cevaplamaya ve kurumunuz için en geçerli seçeneği işaretlemeye özen göstermeniz ve ankette yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Toplanan veriler sadece araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak verdiğiniz cevaplar ve araştırma süresince görsel/işitsel cihaz kullanılarak edinilen her türlü bilgi yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bilgileriniz hiçbir kimse ile ya da ticari bir amaç için paylaşılmayacaktır. Soruları samimi cevaplandırmanız çalışmanın başarısı açısından son derece önemlidir. Katılımınız ve ilginize teşekkür ederim.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Meltem ONAY

E-posta: meltemonay@gmail.com

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek
Yaşınız	☐ 25 yaş ve altı	☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46 yaş ve üzeri ☐
Eğitim durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora ☐
Aylık geliriniz	☐ 1500 TL ve altı	☐ 1501-2500 TL ☐ 2501-3500 TL ☐ 3501-4500 TL ☐ 4500 TL ve üstü ☐
Kaç yıldır çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıl ve daha az	☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 20 yıl ve üstü ☐
Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıl ve daha az	☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 20 yıl ve üstü ☐
Hizmet içi Eğitim Çalışmalarına Kaç Kez Katıldınız?	☐ Hiç Katılmadım	☐ 1 Kez ☐ 2 Kez ☐ 3 Kez ☐ 4 Kez ☐ 5 ve daha fazlası ☐
Çalıştığınız Birim		
Unvanınız		

Örgütler değişen çevre koşullarına karşı varlıklarını sürdürülebilmek için öğrenme yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelidirler. Geleceğin başarılı örgütleri, bu yeteneklerini sürekli geliştirebilen “ÖĞRENEN ÖRGÜTLER” olacaktır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiyi yarattığı, bilgi tabanını artırdığı, bilgiyi örgütlediği ve içselleştirdiği bir süreçtir. Bu amaçla aşağıdaki ifadelerle ilgili lütfen size uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşyerinde, çalışanlar yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	☒	☒	☒	☒	☒
2. İşyerinde, çalışanlar gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.	☒	☒	☒	☒	☒
3. İşyerinde, çalışanlar öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	☒	☒	☒	☒	☒
4. İşyerinde, çalışanlar öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	☒	☒	☒	☒	☒
5. İşyerinde, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	☒	☒	☒	☒	☒
6. İşyerinde, çalışanlar görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	☒	☒	☒	☒	☒
7. İşyerinde, çalışanlar öğrenme için ödüllendirilir.	☒	☒	☒	☒	☒
8. İşyerinde, çalışanlar birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.	☒	☒	☒	☒	☒
9. İşyerinde, çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	☒	☒	☒	☒	☒
10. İşyerinde, çalışanlar “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.	☒	☒	☒	☒	☒
11. İşyerinde, kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.	☒	☒	☒	☒	☒
12. İşyerinde, çalışanlar birbirine saygılıdır.	☒	☒	☒	☒	☒
13. Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcar.	☒	☒	☒	☒	☒
14. İşyerim, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	☒	☒	☒	☒	☒
15. İşyerimde, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.	☒	☒	☒	☒	☒

16. İşyerim, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
17. İşyerim, elde edilen bilgilere yada grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
18. İşyerim, işyerinde elde ettiği başarıları için ödüllendirilir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
19. İşyerim, organizasyonun onun önerilerini dikkate alacağından emindir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
20. İşyerim, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
21. İşyerim, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
22. İşyerim, Çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
23. İşyerim, hâlihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
24. İşyerim, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
25. İşyerim, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
26. İşyerim, Çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
27. İşyerim, Çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
28. İşyerim, Çalışanları işyerinin vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
29. İşyerim, Çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
30. İşyerim, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
31. İşyerim, farklı birimlerin vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
32. İşyerim, Çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
33. İşyerim, Çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
34. İşyerim, alınacak kararlarda astlarının fikirleri de dâhil olmak üzere tüm çalışanları, ortak karar noktalarına getirmeye çalışır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
35. İşyerim, alınan kararlarda Çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
36. İşyerim, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
37. İşyerim, Çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
38. Yöneticiler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
39. Yöneticiler, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşırlar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
40. Yöneticiler, işyerinin vizyonuna ulaşmada tüm Çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
41. Yöneticiler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
42. Yöneticiler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
43. Yöneticiler, işyeri faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
44. Yatırımın geri dönüş oranı geçen yıldan daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
45. Çalışan verimliliği geçen yıldan daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
46. Ürün ve hizmet pazara sunmada harcanan zaman geçen yıldan daha azdır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
47. Müşteri şikâyetlerine yanıt süresi geçen yıldan daha iyidir.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
48. Pazar payı geçen yıla oranla daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
49. İş-İşlem başına maliyet geçen yıldan daha azdır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
50. Geçen yıla oranla müşteri memnuniyeti daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
51. Uygulanan öneri sayısı geçen yıla göre daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
52. Yeni ürün ve hizmet sayısı geçen yıldan daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
53. Toplam işgücüne oranla vasıflı işgücü sayısı geçen yıldan daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
54. Toplam harcama bazında teknolojiye ve bilgi işleme geçen yıldan daha fazla harcama yapılmıştır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒
55. Yeni beceriler öğrenen çalışan sayısı geçen yıldan daha fazladır.	☒	☒	☒	☒	☒	☒

Örgüt kültürü bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kültür, bir kişinin belirli bir örgüte nasıl uyum sağladığını göstermeye de önemli bir ölçüde yardım eder. Bu nedenle çalıştığımız kurumu düşünerek Aşağıdaki ifadelerle ilgili lütfen size uygun olan seçeneği " X " işareti koyarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	☒	☒	☒	☒	☒
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
3. İş planlaması yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedirler.	☒	☒	☒	☒	☒
4. Farklı bölümler arasında işbirliği <u>yapılmamaktadır</u> .	☒	☒	☒	☒	☒
5. Takım çalışması yapılması, bütün çalışmalarımızda esas alınmaktadır.	☒	☒	☒	☒	☒
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	☒	☒	☒	☒	☒
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
8. Çalışanların iş görme kapasitesi sürekli bir gelişim göstermektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
9. Çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	☒	☒	☒	☒	☒
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	☒	☒	☒	☒	☒
11. Çalışma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	☒	☒	☒	☒	☒
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmemizi sağlayan (etik) değerler yoktur.	☒	☒	☒	☒	☒
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
14. Bu iş yerinde güçlü bir örgüt kültürü vardır.	☒	☒	☒	☒	☒
15. Problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
16. Çalışanlarımız kurumun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedirler.	☒	☒	☒	☒	☒
17. Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen çalışmalar(projeler) kolayca koordine edilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir kurumdaki biriyle çalışmak gibidir.	☒	☒	☒	☒	☒
19. Çalışma (iş görme) tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	☒	☒	☒	☒	☒
20. Rakip firmalara ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	☒	☒	☒	☒	☒
22. Ürün ve ürün ve hizmet sunduğumuz kişilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
23. Tüm çalışanlar ürün ve ürün ve ürün ve hizmet sunulan kişilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler	☒	☒	☒	☒	☒
24. Ürün ve hizmet sunduğumuz kişilerin istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genelde dikkate alınmamaktadır.	☒	☒	☒	☒	☒
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	☒	☒	☒	☒	☒
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmeleri) önemli bir amaçtır.	☒	☒	☒	☒	☒
28. Uzun dönemli bir iş programımız ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	☒	☒	☒	☒	☒
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verecek net ve açık bir kurumsal misyonumuz vardır.	☒	☒	☒	☒	☒
30. Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	☒	☒	☒	☒	☒
31. Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	☒	☒	☒	☒	☒
32. Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	☒	☒	☒	☒	☒
33. Çalışanlar uzun dönemde kurumun başarısı olabilmeleri için yapılması gerekeni bilmektedirler.	☒	☒	☒	☒	☒
34. Çalışanlar geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	☒	☒	☒	☒	☒
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	☒	☒	☒	☒	☒
36. Kısa dönemli beklentiler, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	☒	☒	☒	☒	☒