

oluşturmaktadır. Söz konusu nedenle araştırmanın amacı; örgüt kültürü değerlerinin örgütsel öğrenme düzeyi ile ilişkisini incelemek ve değerler arasındaki farklılığı ortaya çıkarmaktır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİYLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

Bünyamin AKDEMİR*

Yusuf Cahit ÇUKACI**

ÖZET

Günümüzün aratan rekabet koşulları işletmeleri daha dikkatli davranmaya zorlamaktadır. Birçok alanda rekabetin kıyasıya yaşanması, işletmelerin mevcut pazar koşullarını daha iyi anlamalarına ve değerlendirmelerine sebep olmaktadır. İşletmelerin pazar koşullarını anlama ve değerlendirmeleri için gerekli olan temel unsur ise bilgidir. Çünkü bilgi işletmelerin temel rekabet gücünün vazgeçilmez değeridir. Bilginin bu denli önemli olması, işletmeleri öğrenme konusuna yönlendirmekte ve her gün öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Fakat işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyleri bir birinden farklıdır. Bu durum işletmelerin bilgi ihtiyacı farklılığının nihai sonucu olarak değerlendirilebilir.

Rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ise örgütün sahip olduğu değerlere bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün mistik, manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışlarıdır. Bu davranışlar bir örgütün var oluşunun yegâne unsuru olduğu gibi örgütsel öğrenme düzeyinin de belirleyicisi olarak değerlendirilebilir. Çünkü örgütsel öğrenme, temelde örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bu bağ işletmeler açısından değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur. Bu durum araştırmanın çıkış noktasını

ABSTRACT

Today's increasing competition conditions force the businesses to behave carefully. Stiff competition in many fields requires a better understanding and evaluation of available market conditions by businesses. The basic factor to understand and evaluate the market conditions is knowledge. Because, knowledge is an inevitable value for the fundamental competition power of businesses. The importance of knowledge leads the businesses to learning and the number of businesses in the way of learning organization becomes higher and higher. But, the level of organizational learning of businesses differs from each other. This can be evaluated as the ultimate result of needs toward knowledge by businesses.

The forthcoming and the maintainability of knowledge as the important component of competition depend on the values owned by the organization. Organizational culture consists of mystical, material and spiritual values and is inevitable standard behaviors. These behaviors are not only unique elements of an organization, but also the determiners of the level of organizational learning, because, organizational learning mostly depends on the organization's cultural values. This connection is an important factor to take into account by the businesses. This situation provides the starting point for this research. Because of this reason, the aim of this research is to investigate the relation between the organizational cultural values and organizational learning levels and to find out the differences between the values.

GİRİŞ

Yaşamış olduğumuz dünyada her geçen gün etkileyici bir değişim yaşanmaktadır. Topluların; dünya görüşleri, teknolojileri, temel değerleri, siyasal ve sosyal yapıları ve ekonomileri ortaya çıkan değişimle birlikte yeniden düzenlenmektedir. Böylesi bir değişimi kaçınılmaz kılan temel unsur ise bilgidir. Bilgi günümüzde çoğu

* Dr., İnönü Üniversitesi, Kale Meslek Yüksekokulu.

**Dr., İnönü Üniversitesi, Araştırma Görevlisi.

çevreler, bireyler ve toplumlar için birincil kaynak olarak nitelendirilmektedir. Bilginin değişim ve var olmaya dair değerler üzerindeki etkisi her alanda olduğu gibi, işletme ve yöneticileri için de aynı şekilde geçerlidir. Diğer bir ifadeyle bilgi, işletme ve yöneticileri için önemli bir nitelik veya rekabet unsuru olarak görülmekte ve işletmeler için taşıdığı önem giderek artmaktadır.

Artan bu önemin ortaya koyduğu en önemli gerçek ise, günümüzdeki her örgütün değişime ve bilgiye bağlı olarak örgütsel yapısını yeniden inşa etmesidir. Bilginin bu denli önemli olması bilgiyi geliştiren ve kullanan işgöreni de önemli kılmaktadır. Bu gelişmeler ışığında, işletmelerde bilgi ve işgören arasındaki ilişkiyi kuran temel unsurun örgütsel öğrenme olduğu söylenebilir.

İşgören ve bilgi arasındaki bu ilişki her geçen gün öğrenen örgüt olmaya yeltenen işletmelerin sayısını da artırmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda örgüt üyeleri, belirlenen amaçlara veya sonuçlara ulaşmak için bilgi kapasitelerini sürekli olarak geliştirmektedirler. Bu tarz örgütlerde örgüt üyeleriyle birlikte örgüt kültürü değerleri de yeni ve coşkulu düşünme tarzı ile beslenerek kolektif bilinç oluştururlar. Bu bilinç ise; örgüt kültürünün yerleşmesine, kendini sürekli yenileyen dinamik, esnek, örgüt kültürü değerlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum, bilgiyi geliştiren, yenilikçi, yaratıcı, kendine güvenen ve çalışanların birlikte öğrenerek geliştirdikleri öğrenen örgütler doğurmaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli aktörlerinden biri olan örgüt kültürü, örgütün tutum ve değerlerinden oluşan çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli unsurdur. Örgüt kültürü bu yönü ile örgütsel öğrenmenin düzeyini etkilemektedir. Çünkü örgütsel öğrenme; gelişmelere, değişmelere, örgüt üyelerinin davranışlara, kurallara, öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına kısacası örgüt kültürüne bağlıdır. Kısacası adı ne olursa olsun işletmeler bilinçli ve bilinçsiz bir tarzda öğrenmek zorundadırlar. Bu öğrenmeyi sağlayacak temel unsur ise örgüt kültürüne ait değerlerle ilgilidir.

Bütün bunlar örgüt kültürünün örgütsel öğrenme için özenle ve dikkatle üzerinde durulması sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak araştırmanın amacı; örgüt kültürü değerlerinin örgütsel öğrenme

düzeyleleriyle ilişkisini incelemek ve düzeyleri etkileyen değerler arasındaki farklılığı belirlemektir.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, bir toplum tarafından geliştirilmiş inançlar ve paylaşılan temel değerleri de içine alan standart davranış kalıbıdır. Bu tanımlama, kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Genel olarak kültürü, özel bir toplumun sahip olduğu değerler olarak düşünürsek, görüyoruz ki ne kadar toplum varsa o kadar da kültür var demektir (Erdoğan;1991;122). Herhangi bir toplumun genel kültürü, bir üst sistem olarak çok sayıda alt kültürlerden ve sistemlerinden oluşmuştur. Örgüt kültürleri de bu alt kültür sistemlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Grene (1995;117) örgüt kültürünü; herhangi bir örgütün içsel gerçeklerinin en önemli anahtar unsurlarından biri; Mainiero (1993;84) ise, örgüte ait olan; inançlar, normlar, standartlar, işlerle ilgilenen işgörenlerin organizasyonun herhangi bir alanında yaptıkları işe olan muhtemel katkıları veya potansiyel etkileri ve işgörenlerin sürekli çalışmasını sağlayan motivasyon unsurlarının oluşturduğu örgütsel köşe taşları olarak tanımlamışlardır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, temel varsayımlar, inançlar, değerler, tezahürler, semboller vb. unsurlardan oluşur. Örgüt kültüründeki temel değerler çalışanlar tarafından ortaklaşa oluşturuldukları ve paylaşıldıkları ve kişilerin davranışlarını etkilediği için örgütün tamamına ait olarak görülebilir.

Ayrıca örgüt kültürü; örgüt üyelerinin kendilerini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, değerler veya kurallar biçiminde ortaya çıkar. Böylece, işletmelerin örgüt kültürlerindeki; “paylaşılan vizyon” ve “örgütsel amaç ve değerleri” anlama noktaları farklı seviyelerde olmaktadır (Khatrı;1999;518). Kısaca örgüt kültürü, örgütü bir arda tutan bağdır. İşlerin nasıl yerine getirileceği hakkındaki temel varsayımları bize kültür sağlar (Gephart&Marsich;1996;45).

Örgüt kültürünün iki temel unsurdan oluştuğu varsayılmaktadır. İlki; Örgüt kültürünün açık belirteçleri olan; ikonlar, törenler, öyküler, mitler, seremoniler, ofis yerleşimi, dekoratif görünümü, örgüt şeması, vb...; ikincisi ise; örgüt aktörlerinin anlam kazandırdığı; inançlar, amaçlar, değerler, felsefeler, misyon, vizyon, normlar örgütün anlamı,

vb unsurlardan oluşmaktadır. Bu inançlar ve temel değerler örgüt aktörleri tarafından yorumlanarak anlam kazanmaktadır (Mahler; 1997;526). Bütün bunlar bize örgüt kültürünün özenle yorumlanması gerektiğini göstermektedir.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

İşletme yöneticilerinin son zamanlarda en fazla üzerinde durdukları konu örgütsel öğrenmedir. Çünkü dinamik kendine güvenen çağın gereklerine uygun düşünen işletmelerin en önemli rekabet gücü, örgütsel öğrenme düzeyi, becerisi ve öğrenmeye gösterilen uyumdur (Hult&Ferrell 1997;101). Özetle değişen rekabet şartlarında örgütsel öğrenme işletmeler için oldukça önemlidir. Örgütsel öğrenmeyi Argyris (1996;16) kısaca "hata tespit ve düzeltme süreci" olarak tanımlamaktadır. Daft&Weick(1984;285)'e göre örgütsel öğrenme, örgütün aksiyonu ve çevresi ile arasındaki ilişkiye yöneliktir. Bu tanımlar örgüt kültürü hakkında genel bilgi vermektedirler.

Literatürde örgütsel öğrenmeyi tüm yönleriyle ve daha geniş ifade eden tanımlamalar da yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi Beck tarafından yapılmıştır. Örgütsel öğrenme örgütsel bilginin, değişmesi ve büyümesidir. Örgüt üyelerinin neden sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisine ilişkin bilgileri geliştirdikleri bir süreçtir. Daha çok iletmeye uygun ortak görüş sağlanmış entegre bilgiyi içermekte ve bu bilgi örgüt tarafından paylaşılmaktadır (Beck;2004;1). McGill&Slocum(1993;67)'a göre ise örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür. Bu bütünün temelini ise örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki sağlamaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli unsuru tutum ve değerlerden oluşan ve bireylerin aksiyon ve davranışlarını yönlendiren genel olarak örgütü meydana getiren kültürdür (Pemberton;2000;185). Öğrenen örgüt, öğrenmeyi teşvik eden örgüt kültürü değerlerine sahiptir. Bu tür öğrenme kültüründe deneyime açıklık, risk, alımı, başarısızlıkları kabul etme ve bunların tamamından faydalanarak öğrenme söz konusudur. Öğrenen örgütlerdeki, örgüt kültüründe; yönetim, işgören, müşteriler, tedarikçiler, kısaca tüm taraflar öğrenme

ve gelişme için fırsatların var olduğunu hissederler. Ayrıca öğrenme ve gelişme fırsatlarının taraflar nezninde farklı algılanabilir. Bu durum örgütsel öğrenme düzeyinin ve örgüt kültürü değerlerinin de farklı olmasını sağlar.

Örgütsel öğrenme düzeyleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki bu farklılığa bağlı olarak değişebilir. Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişki farklılığı, örgüt yapısı ve büyüklüğü, farklı bilgi düzeyine sahip çalışanların olması, örgüt kültürü değerlerini benimsenme düzeyi, örgüt kültürünün geçmişi, örgütün geçmiş deneyimi, gibi unsurlar sebep olmaktadır. Bu unsurlar, örgütsel öğrenmenin bir sonucu ve öğrenme kapasitesinin sürekliliği için temel teşkil ettiği şeklinde ifade edilebilir (Schein;1984;4). Kısacası örgüt kültürünü örgütsel öğrenme açısından farklı ve önemli kılan temel unsurlar, kolektif olarak oluşturulmuş mistik değerler ve örgütün oluşmasını sağlayan referans kalıplarıdır.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN DÜZEYLERİ

Örgütsel öğrenme bazı bilim adamlarına göre genel olarak iki düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Agris ve Schön'ün "tek ve çift etaplı"; Senge'nin "uyumlaştırıcı-yaratıcı" ve Fiol ve Leys'in "düşük-yüksek düzeyli" olarak adlandırdıkları örgütsel öğrenme düzeyleridir (Ayden;2001;12). Bu yaklaşımları genel olarak değerlendirecek olursak;

Agris ve Schön'ün yaklaşımına göre; tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, örgüt dışında meydana gelen değişme ve gelişmeler karşısında örgüt içinde oluşan hataları ve olumsuzlukları tespit edip söz konusu değişim doğrultusunda hatalar düzeltilir veya giderilir. Bu öğrenme düzeyi herhangi bir sorgulamayı ve düşünce geliştirmeyi teşvik etmez. Tek etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri hataları ve olumsuzlukları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepkide bulunurlar fakat mevcut örgüt kültürü normlarını korurlar. Bu öğrenme yaklaşımı mevcut sorunların çözümüne odaklanır. Sorunları üreten davranışlar veya anlayışlar incelenmez (Agris&Schön; (1996; 21,22). Çift etaplı öğrenme yaklaşımında ise; hatalar ve olumsuzluklar tespit edilir, düzeltilir ve oluşumuna yol açan örgütsel normlar politikalar ve amaçlar da değiştirilir. Çift etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, örgütün kültürünü,

amaçlarını, strateji ve örgüt yapısını da değiştirmeyi amaçlar (Ayden; 2001;13). Çift etaplı öğrenme örgütü ilgili ortaya çıkan hata veya olumsuzlukları ortadan kaldırmakla kalmaz ayrıca soruna neden olan ilişkili nedensel faktörleri de inceler.

Senge'nin "uyumlaştırıcı-yaratıcı" yaklaşımında ise; işletmeler, işletme dışı değişime ayak uydururlarsa uyumlaştırıcı, bu değişimi geliştirir ve işletme içi faktörlerle uyumlaştırıp yeni ve yaratıcı rekabet avantajı sağlayabiliyorlarsa yaratıcıdır (Senge; 1990; 7-15). Uyumlaştırıcı yaklaşımda işletmenin değişimi yaşaması veya değişime uyum göstermesi gerektiği söylenebilir. Yaratıcı yaklaşımda ise, değişimi yaşamasının yanı sıra bu değişimi geliştirmesi ya da yeni eylemlere ilişkin ileri düzeyde kurallar ve düzenlemeler geliştirilmelidir. Kısacası bu değişimin işletme lehine avantajlar sağlayacak yeni kazanımlar sağlaması gerekmektedir.

Fiol ve Lyles'in örgütsel öğrenme düzeyleri yaklaşımında; örgütsel öğrenmenin iki farklı düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu düzeyler "düşük ve yüksel düzeyli" örgütsel öğrenme düzeyleridir. Düşük düzeyli öğrenme, eski davranış kalıplarının tekrarlanmamasına dayanmaktadır. Genellikle kısa dönemli, yüzeysel ve geçici bir özelliğe sahiptir. Bu öğrenme türü rutindir ve temel örgütsel düzenlemeleri içermez. Düşük düzeyli öğrenmeden beklenen nihai sonuç olumsuzluklar ve hatalar karşısında belirlenmiş bir davranış şekli ve performans boyutudur. Yüksek düzeyli öğrenmede ise geniş bir ifadeyle; temel normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda değişimi içeren ve tüm örgütü içeren bir öğrenmedir (Fiol&Lyles; 1985; 807-808). Bu öğrenme yeni yetenek ve değerlerin öğrenilmesini veya geçmiş başarı programlarının öğrenilmemesini ifade etmektedir.

Yukarıdaki üç yaklaşıma genel olarak bakıldığında, yaklaşımların ilk boyutlarının genel özelliği değişime uyum gösterme ya da yeniliği benimseme şeklindedir. İkinci boyutları ise bu değişimleri işletmenin kaynakları doğrultusunda benimseyip geliştirmek veya yaratıcılık özelliğine sahiptir. Bu yaklaşımlardaki söz konusu ortak özellikler araştırmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu çerçevede örgütsel öğrenmeye ilişkin yenilikçi ve yaratıcı olma şeklinde iki farklı örgütsel öğrenme düzeyi ile örgüt kültürünün değerleri arasındaki ilişkiyi ve farklılığı ortaya koymak araştırmamızın amacını oluşturmaktadır. Söz

konusu ilişki ve değerler arasındaki farklılık araştırmamızın uygulama bölümünde ele alınmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN AMAÇ, YÖNTEM VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma da, öğrenen örgüt olmayı başarmış olan işletmelerin yaşadığı değişimlerle ortaya çıkan örgütsel öğrenme düzeyleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırmamızın temel amacı; örgütsel öğrenme düzeyleriyle örgüt kültürü değerleri arasındaki ilişkiyi ve ilişkiyi sağlayan değerler arasındaki farklılığı incelemek veya saptamaktır.

Bu amaca uygun olarak, araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgiler ve açıklamalar aşağıda detaylı bir şekilde verilmiştir. Araştırmaya konu edilen örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü ile ilgili olarak literatür taraması yapılarak her iki konuyla ilgili gerekli ancak kısa açıklamalara yer verilmiştir. Literatür taraması yapılırken her iki konunun birbirlerine daha yakın oldukları noktalar üzerinde daha fazla durulmaya çalışılarak araştırma kısmında ortaya çıkacak sonuçlarla karşılaştırılmasının yapılması sağlanmıştır.

4.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmamızın hedef kitesini Malatya, Elazığ ve Adıyaman'da faaliyet gösteren 400 işletme oluşturmaktadır. Araştırılan konunun orta ve büyük işletmelerde kendini daha belirgin ve doğru bir biçimde göstereceği kanaati nedeniyle anket formları orta ve büyük (personel sayısı itibarıyla 50 ve üstü) işletmelere gönderilmiştir.

Araştırma da %95 güvenilirlik sınırları içinde %5'lik hata payı öngörülmüş ve buna göre yaklaşık 400 işletmeden oluşan bir ana kütleye ulaşmak hedeflenmiştir. Ancak, yapılan anket uygulaması sonucunda araştırmamız için 241 işletmeden bilgi elde edilmiştir. Ayrıca gönderilen anketlerden geri gelenler arasında bazıları tamamen cevaplandırılmadığı için değerlendirme sonucunu olumsuz yönde değiştireceğinden dolayı analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Toplanan veriler ana kütle ile karşılaştırıldığında cevaplama oranı %60'dır.

4.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1. Örgüt kültürü değerleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında ilişki vardır

H2. Örgüt kültürü değerleriyle öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiyi sağlayan değerler arasında farklılık vardır.

4.4 VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Konunun işletmelerdeki yansımalarının nasıl olduğunu ortaya koyabilmek için araştırmada veriler, her işletmenin yöneticilerine posta yolu ile gönderilen anket formu yardımıyla toplanmıştır. Hazırlanan anket formunda ankete katılan işletmelerin tanımsal özelliklerinin ortaya konulabilmesi için 6 soru yer almıştır. Örgüt kültürü değerlerine ilişkin uygulamalara ait 17 soru yer almıştır. Öğrenen örgüt ise kendi içinde iki gruba ayrılmıştır. Yenilikçiliğe ait 5, yaratıcılığa ait 6 soru olmak üzere toplam 11 soru yer almaktadır. Ankette toplam olarak 34 soru yer almaktadır.

İşletmeleri tanımlamak amacıyla yer alan sorular dışındaki diğer soruların tamamı beşli Likert tipinde olan sorulardır. Örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü değerlerinin belirlenmesine yönelik uygulamaları ortaya koyan ifadeler 1-Hiç Uygulanmamakta, 2- Uygulanmamakta, 3-Fikrim Yok, 4- Uygulanmakta, 5-Tam Anlamıyla Uygulanmakta şeklinde ölçeklendirilmiştir. Anketi cevaplayanların soruları tekdüze bir biçimde cevaplamalarını önleyebilmek için, analiz aşamasında tekrar dönüştürülmek üzere, soruların bir kısmı olumsuz uygulama cümlesi biçimine dönüştürülmüştür.

Birinci elden veri toplamak amacıyla araştırma konusuyla ilgili detaylı bir literatür taraması sonucunda hazırlanan anket formu, çoktan seçmeli ve açık uçlu soruları içerir şekilde oluşturulduktan sonra, yöneticiler üzerinde test edilmiştir. Ayrıca, bu verilerin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1 Güvenirlilik (Alpha Testi) Analizi

Soru Grubu	Alpha Değeri	
Öğrenen Örgüt Soruları (11soru)	,8436	,8387
Örgüt Kültürü Soruları(16 soru)	,7536	

Öğrenen örgüte ilişkin hazırlanan soruların güvenilirliği % 84, örgüt kültürüne ilişkin soruların güvenilirliği % 75 ve her iki grup toplam soruların güvenilirliği ise % 83 çıkmıştır. Bu sonuçlara göre Alpha güvenirlilik testi iyi (yükseğe yakın) derecede çıkmıştır.

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) paket programıyla analiz edilmiştir. Ayrıca, sağlıklı sonuç elde edilmesi için anket formunda yer alan önermeler olumlu ve olumsuz tarzda sorulduğundan, gerekli dönüştürmeler yapıldıktan sonra analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizde öncelikli olarak anket formları değerlendirmeye alınan işletmelere ilişkin tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Ortaya atılan hipotezlerin test edilmesi amacıyla da Korelasyon ve Tek Yönlü Anova Testleri kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları, ilgili başlıklar altında tablolara dönüştürülerek aşağıda verilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİKSEL SONUÇLARI

Tablo 1 İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Yer

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İl	221	91,7	91,7
İlçe	11	4,6	96,3
Belde	5	2,1	98,3
Köy	4	1,7	100,0
Toplam	241	100,0	

İşletme sahiplerinin % 92'si illerde, % 5'i ilçelerde, % 3'ü ise belde ve köylerde yaşamaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun illerde olması hem örgüt kültürü değerlerinin zenginliği, hem de örgütsel öğrenmenin etkinliği açısından araştırmamız için önemli bir avantaj olarak değerlendirilebilir

Tablo 2 Yöneticilerin Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İlkokul	19	7,9	7,9
Ortaokul	22	9,1	17,0
Lise	78	32,4	49,4
Üniversite	111	46,1	95,4
Mastr	6	2,5	97,9
Doktora	5	2,1	100,0
Toplam	241	100,0	

Ankete katılan işletme sahiplerinin % 51'i üniversite ve daha yukarısı, % 49'u ise lise ve ilköğretim mezunudur. Araştırmadaki yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek olması örgütsel öğrenmenin işletmeler tarafından benimsenmesinin sağlanması açısından önemli bir sonuç olarak görülebilir.

Tablo 3 İşletmelerin Faaliyet Süresi

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
0-10 Yıl	120	49,8	49,8
10-20 Arası Yıl	59	24,5	74,3
20-30 Arası Yıl	43	17,8	92,1
30-40 Arası Yıl	7	2,9	95,0
40 Yıl Üstü	12	5,0	100,0
Toplam	241	100,0	

İşletmelerin % 50'si henüz 10 yıllık, % 25'i 10-20 yıl arası, % 25'i ise 20 yıldan fazla bir faaliyet süresine sahiptir. Araştırmadaki işletmelerin büyük çoğunluğunun yaş ortalamasının yeni olması örgüt kültürü değerlerinin oluşması ve çalışanlara benimsetilmesi açısından bir olumsuzluk olarak görülebilir. Ancak bu durum, örgütsel öğrenme açısından özellikle bilgi iletişim teknolojilerinden faydalanma, yenilikçi-yaratıcı olma gibi durumlara karşı değişime direncin az olmasını ve işletmelerin değişimi kolaylıkla yaşanmasını sağlayabilir. İşletmeler

tarafından değişimin kolaylıkla yaşanması ise örgütsel öğrenme açısından bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4 İşletmelerin Faaliyet Alanı

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Sanayi	37	15,4	15,4
Ticaret	191	79,3	94,6
Sanayi ve Ticaret	13	5,4	100,0
Toplam	241	100,0	

İşletmelerin yaklaşık olarak % 15'i sanayi, % 80'i ticaret % 5'i ise hem ticaret hem de sanayi ile uğraşmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun ticari alanda faaliyette bulunması söz konusu işletmelerin örgüt kültürü değerlerinin ticari hayata yönelik genel kültür zenginliğinden etkilenebilecekleri söylenebilir

Tablo 5 İşletmelerin Örgüt Kültürü Değerlerine İlişkin Uygulamaları

Uygulamalar	D1		D2		D3		D4		D5		Mean	Std. Dev.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Bilişimin teknolojisinden en üst düzeyde faydalanılmaktadır	3	1,2	2	,8	7	2,9	95	39,4	134	55,6	4,4730	,7132
Yönetim Çalışanlarımızın Etkinliği İçin karar alırken Sağduyulu davranmaktadır.	3	1,2	21	8,7	28	11,6	131	54,4	58	24,1	3,9129	,9018
Amaçlarımız Tolerans Payı dikkate alınarak esnek bir yapıda hazırlanmaktadır	4	1,7	18	7,5	9	3,7	103	42,7	107	44,4	4,2075	,9435
Yönetimsel politikalarımız değişime uygun yenilenmektedir	6	2,5	7	2,9	7	2,9	101	41,9	120	49,8	4,3361	,8703
Misyon ve vizyonumuz	3	1,2	21	8,7	25	10,4	151	62,7	41	17,0	3,8548	,8464

çalışanlarımızın katılımıyla yenilenmektedir.												
Yeni ve yaratıcı fikirler sürekli desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3	1,2	23	9,5	14	5,8	115	47,7	86	35,7	4,0705	,9526
Çalışanlar Fikirlerini Uygulamak için özgür bir ortama sahiptirler	1	,4	5	2,1	9	3,7	122	50,6	104	43,2	4,3402	,6895
İlke ve kurallarımız çalışanlara benimsetilmektedir	9	3,7	28	11,6	20	8,3	134	55,6	50	20,7	3,7801	1,0234
Çalışanlarımıza kendilerini geliştirmek için çeşitli imkânlar tanınmaktadır.	10	4,1	35	14,5	14	5,8	109	45,2	73	30,3	3,8299	1,1366
Standartlaştırılmış bir ücretlendirme politikası uygulanmaktadır	5	2,1	27	11,2	17	7,1	118	49,0	74	30,7	3,9502	1,0071
İşletmemiz çalışanları bilgi ve becerilerinden dolayı ödüllendirilir	21	8,7	3	1,2	28	11,6	58	24,1	131	54,4	4,1411	1,2166
Çalışanlarımız sürekli olarak yenilikler üzerinde çalışarak bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunurlar	21	8,7	3	1,2	28	11,6	58	24,1	131	54,4	4,1411	1,2166
Etkinlik için gerekli görüldüğünde kontrole gidilmektedir.	23	9,5	105	43,6	21	8,7	66	27,4	26	10,8	2,8631	1,2290
Çalışanlara her zaman Sevgi İle Yaklaşılmakta ve güçlü bir iletişim ağı kullanılmaktadır.	6	2,5	11	4,6	8	3,3	120	49,8	96	39,8	4,1992	,8955
Amaç ve	5	2,1	8	3,3	8	3,3	150	62,2	70	29,0	4,1286	,7932

hedeflerimiz çalışanların katılımıyla belirlenmektedir												
Teknolojik gelişmeler sürekli takip edilmekte	6	2,5	14	5,8	16	6,6	127	52,7	78	32,4	4,0664	,9196
Çalışanlarımızda vefa, sadakat ve güven duygusu oluşturulmaktadır	8	3,3	43	17,8	16	6,6	107	44,4	67	27,8	3,7552	1,1412

Tablo 5’deki kısaltmalar: D1 Hiç Uygulanmamakta, D2 Uygulanmamakta, D3 Fikri Yok, D4 Uygulanmakta, D5 Tamamıyla Uygulanmakta

Araştırmaya katılan işletmelerin örgüt kültürü değişkenlerine bakıldığında özellikle bilgi işlem teknolojisinin kullanıldığı, amaçların esnek bir yapıda hazırlandığı, çalışanların fikirlerini rahatlıkla uyguladıkları rahat çalışma ortamlarına sahip oldukları, yönetsel politikaların güncelleştirildiği, bilginin geliştirildiği ve kullanıldığı örgüt kültürü değerlerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 6 İşletmelerin Yaratıcılık Düzeyine İlişkin Örgütsel Öğrenme Uygulamaları

	D1		D2		D3		D4		D5		Mean	Std. Dev.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Personel alımlarında adayın takım çalışmasına uyum sağlamam yeteneğine önem verilmektedir	2	,8	3	1,2	7	2,9	134	55,6	95	39,4	4,3154	,6709
İşletme çalışanları bireysel başarılarıyla şirket başarısına aynı gözle bakarlar	1	,4	8	3,3	7	2,9	150	62,2	75	31,1	4,2033	,6863
İşletmemiz çalışanlarını geliştirmeyi amaçlayan sürekli ve düzenli eğitim faaliyetleri düzenlemektedir.	23	9,5	3	1,2	14	5,8	86	35,7	115	47,7	4,1079	1,1993
İşletmemizin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri sürekli olarak yeniliklerin ortaya çıkması amacıyla kullanılmaktadır	5	2,1	1	,4	9	3,7	104	43,2	122	50,6	4,3983	,7685
Mevcut bilgi sistemimiz maliyet minimizasyonu açısından önemli avantajlar sağlar	28	11,6	9	3,7	20	8,3	50	20,7	134	55,6	4,0498	1,3562
İşletmede üretilen bilgi ilgili yerlere zamanında ulaşmakta ve geliştirilmektedir	4	1,7	4	1,7	12	5,0	86	35,7	135	56,0	4,4274	,8036

Tablo 7 İşletmelerin Yenilikçilik Düzeyine İlişkin Örgütsel Öğrenme Uygulamaları

	D1		D2		D3		D4		D5		Mean	Std. Dev.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşletmemizde yenilikleri takip eden ve uygulayan bir yapı oluşturulmuştur	2	,8	3	1,2	7	2,9	134	55,6	95	39,4	4,3154	,6709
İşletmemizde değişimle uyumlu bir çalışma ortamı vardır	8	3,3	3	1,2	12	5,0	104	43,2	114	47,3	4,2988	,8862
Kararlar alınırken astların katılımına özen gösterilir.	21	8,7	3	1,2	28	11,6	58	24,1	131	54,4	4,1411	1,2166
üst yönetim bilgi kullanımını teşvik eder	35	14,5	10	4,1	14	5,8	73	30,3	109	45,2	3,8755	1,4057
İşletmemizde yapmış olduğumuz her türlü değişimi tam anlamıyla uygulamak	2	,8	3	1,2	7	2,9	134	55,6	95	39,4	4,3154	,6709
İşletmemizde çalışanları kendi kariyer çizgilerinde sorumluluk almaları yönünde cesaretlendirilirler	8	3,3	3	1,2	12	5,0	104	43,2	114	47,3	4,2988	,8862

Tablo 7 ve 8'deki kısaltmalar: D1 Hiç Uygulanmamakta, D2 Uygulanmamakta, D3 Fikri Yok, D4 Uygulanmakta, D5 Tamamıyla Uygulanmakta

Tablo 7 ve 8 e bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin yaratıcılık düzeyi açısından benimsedikleri en önemli uygulamalar bilginin zamanında ulaması gereken yerlere ulaştırılması ve bunarın geliştirilmesi ile bu bilgilerin yenilikçilik olarak kullanılmasıdır. Yenilikçilik düzeyi açısından ise en önemli uygulamalar ortaya çıkan değişimlerin takip edilmesi ve işletmeler tarafından benimsenmesidir. Özetle bu tablolardan çıkan sonuç yaratıcılık düzeyinin bilgiyi kullanarak ve geliştirdiği yenilikçiliğin ise mevcut değişimleri uyguladığı söylenebilir.

Tablo 8 Yaratıcılık Düzeyi İle Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Korelasyon Ve Anova Testi

	r	Sig.	F	sig
Bilişimin teknolojisinden en üst düzeyde faydalanılmaktadır	,127*	,048	5,172	,000
Yönetim Çalışanlarımızın Etkinliği İçin karar alırken Sağduyulu davranmaktadır.	,209**	,001	2,439	,002
Çalışanlara Her Zaman Sevgi İle Yaklaşılmakta ve güçlü bir iletişim ağı kullanılmaktadır.	,160*	,013	2,117	,007
Yeni ve yaratıcı fikirler sürekli desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir.	,153*	,018	2,614	,001
Çalışanlarımız sürekli olarak eğitilmekte ve kendilerini geliştirmek için çeşitli imkanlar tanınmaktadır.	,128*	,048	2,583	,001
Başarıyı desteklemek ve ödüllendirmek işletmemiz temel politikalarından biri olarak uygulanmaktadır.	,203**	,002	3,273	,000
Çalışanlar Fikirlerini Uygulamak için özgür bir ortama sahiptirler.	,150*	,020	5,305	,000
Amaçlarımız Tolerans Payı dikkate alınarak esnek bir yapıda hazırlanmaktadır	,298**	,000	4,135	,000
Yaratıcılık (Soru Grubu)	,295**	,000	8,472	,000

Tablo 9 Yenilikçilik Düzeyi İle Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Korelasyon Ve Anova Testi

	r	Sig.	F	sig
Etkinlik için gerekli görüldüğünde değişime gidilmektedir.	,311**	,000	4,073	,000
İlke ve kurallarımız vazgeçilmez niteliktedir ve çalışanlara benimsetilmektedir.	,168**	,009	1,137	,307
Yönetsel politikalarımız değişime uygun yenilenmektedir	,151*	,019	2,132	,003
Çalışanlarımıza gerekli görüldüğünde eğitim/geliştirme imkanı sağlanmaktadır.	,132*	,040	2,562	,000
Yenilikçilik (Soru Grubu)	,295**	,000	8,472	,000

Tablo 8 de örgüt kültürü değerlerine ilişkin bazı değişkenlerin yaratıcı örgütsel öğrenme düzeyi ile ilişkili olduğu sonucu görülmektedir. Örgüt kültürü değerlerine ilişkin; bilişimin teknolojisinden en üst düzeyde faydalanılmaktadır, yönetim çalışanlarımızın etkinliği için karar alırken sağduyulu davranmaktadır, çalışanlara her zaman sevgi ile yaklaşmakta ve güçlü bir iletişim ağı kullanılmaktadır, yeni ve yaratıcı fikirler sürekli desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir, çalışanlarımız sürekli olarak eğitilmekte ve kendilerini geliştirmek için çeşitli imkânlar tanınmaktadır, başarıyı desteklemek ve ödüllendirmek işletmemiz temel politikalarından biri olarak uygulanmaktadır, çalışanlar fikirlerini uygulamak için özgür bir ortama sahiptirler, amaçlarımız tolerans payı dikkate alınarak esnek bir yapıda hazırlanmaktadır, değişkenleriyle yaratıcı örgütsel öğrenme düzeyi arasında ilişki vardır.

Tablo 9 a bakıldığında da bazı örgüt kültürü değerlerine ilişkin değişkenlerle ilgili yenilikçi örgütsel öğrenme düzeyi arasında ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü değerlerine ilişkin; etkinlik için gerekli görüldüğünde değişime gidilmektedir, ilke ve kurallarımız vazgeçilmez niteliktedir ve çalışanlara benimsetilmektedir, çalışanlarımıza gerekli görüldüğünde eğitim/geliştirme imkânı sağlanmaktadır, yönetsel politikalarımız değişime uygun yenilenmektedir, değişkenleriyle, yenilikçi örgütsel öğrenme düzeyi arasında ilişki vardır.

Bu değerlendirmeler ışığında Tablo 8 ve 9'daki sonuçlara bakıldığında her iki örgütsel öğrenme düzeyinin ilişkili olduğu örgüt kültürü değerlerinin var olduğu görülmektedir. Söz konusu ilişkiye bağlı olarak "H1. Örgüt kültürü değerleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca tablolardaki ilişkili değişkenler dikkatlice incelendiğinde, değişkenlerin bir birinden farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılık "H2. Örgüt kültürü değerleriyle öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiyi sağlayan değerler arasında farklılık vardır" hipotezinin kabul edildiği sonucunu ortaya koymaktadır. Yapılan istatistiksel değerlendirmeler her iki genel hipotezimizin de kabul edildiği sonucunu ortaya koymakta ve araştırma amacına ulaşmaktadır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgüt kültürü değerleri ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmanın amacı; örgüt kültürü değerleriyle örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiyi ve ilişkiyi sağlayan değerler arasındaki farklılığı incelemek veya saptamaktır. Bu amaca bağlı olarak örgütsel öğrenme kavramının en önemli belirleyicilerinden bir olan örgüt kültürü; örgütün tutum ve değerlerinden oluşan çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli unsurdur. Örgüt kültürü bu yönü ile örgütsel öğrenmenin düzeyini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü değerleri işletmelerin örgütsel öğrenme düzeyinde farklılıklara neden olmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme; gelişmelere, değişmelere, örgüt üyelerinin davranışlara, kurallara, öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına, kısacası örgüt kültürüne bağlıdır.

Yapılan uygulama çalışmasında örgütsel öğrenme ile örgüt kültürü değerlerinden yalnızca herhangi birisine sahip olan bir işletmenin varlığının mümkün olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğer bir işletme öğrenen örgüt ise ve bu özellikleri gösteriyorsa mutlaka örgüt kültüründe de bu yönü destekleyecek değişimlerin ve gelişmelerin olması gerekmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenme düzeyini etkileyen örgüt kültürü değerleri ve değerler arasında bir farklılığın olup olmadığı istatistikî yöntemlerle test edilmiştir. Bu çerçevede belirlenen hipotezler "Örgüt kültürü değerleri ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında ilişki vardır; Örgüt kültürü değerleriyle öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiyi sağlayan değerler arasında farklılık vardır" kabul edilmiştir. Hipotezlerin kabul edilmesi teorik çerçevede var olan örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme ilişkisinin ve değerler arasındaki farklılığın uygulama tarafından da desteklendiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yapılan çalışmayla ilgili olarak; özetle yapılan teorik ve ampirik inceleme "örgüt kültürü değerleriyle örgütsel öğrenme düzeyi arasında güçlü bir ilişkinin ve ilişkiyi sağlayan değişkenler arasında farklılığın var olduğu" sonucunu ortaya koyduğu ve söz konusu sonuca bağlı olarak araştırmanın amacına ulaştığı söylenebilir

KAYNAKÇA

- Argyris Chris, D.A. Schön (1996), "**Organizational Learning II**", Addison-Wesley Pub. Com. New York, USA
- Ayden Cem, (2001) "**Öğrenen Organizasyonlar: Türkiye’de Çok Uluslu Şirketlerle Yapılan İş Ortaklıklarında Bir Uygulama**"; İnönü üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya
- Beck Klaus (2004); "Organizational [learning](http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm)", <http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm>
- Daft Richard L., K.E. Weick (1984), "Toward A Model of Organization As Intrepretation Systems", **Academy of Management Review**, Vol.9, No.2, pp. 284-295
- Fiol C.M. M.A. Lyles 1985, "Organizational Learning", **Academy of Management Review**, Vol.10, No.4 pp.803-813
- Gephart Martha, V. Marsick (1996), "Learning Organizations Come Alive", **Traning and Development**, Vol. 50 No.12, pp. 34-46
- Hult G. Tomas M.,O. C. Ferrell (1997) "Global Organizational Capacity in Purchasing: Construct and Measurement", **Journal of Business Research**, Vol. 40, Iss 2, Oct, pp 97-111
- İlhan Erdoğan (1991), "**İşletmelerde Davranış**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242, İstanbul,
- Greene Robert J (1995), "Culturally Compatible HR Strategies", **HR Magazine**, Vol.40, Iss 6, pp. 115-122
- Khatri Naresh (1999), "Emerging Issues in Strategic HRM in Singapore", **International Journal of Manpwer**, Vol.20, No.8, pp. 516-529
- Mahler Julianne (1997), "Influances of Organizational Culture on Learning", **Journal of Pub. Adm**, Vol. 7, No.4, pp. 519-541
- Mainiero Lisa A.(1993), "Is Your Corporate Culture Costing You?", **Academy of Management Journal**, Vol.7, No.4, pp. 84-85
- Pemberton Jonathan,(2000), "Organizational Learning and Knowledge Assets and Essential Patnrship", **The Learning Organization**, Vol..7, No.4, pp. 184-193
- Schein, Edawrd. H. (1984). Coming to new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 12(1), 3- 16
- Senge Peter (1990), "The Leader’s New Work: Building [Learning](#) Organizations". **Sloan Management Review**, Vol. 32, No.1, Fall, pp 7-23.
- Wallum Peter (2000), "Why Diligent Directors Consider Cultural Connotations" **People Management**, October, p. 4yis, Sayı:4, Eylül-Ekim