

Ö RENEN ORGAN ZASYON ANLAYI INI BEN MSEYEN
F RMALARDA ÖRGÜTSEL BÜTÜNLE MEY SA LAYAN
UNSURLARIN ETK S N BEL RLEMEE YÖNEL K GÖRGÜL
B R ÇALI MA

Cem Cüneyt ARSLANTA

istanbul Üniversitesi

Onur D KMENL

istanbul Üniversitesi

ABSTRACT

The aim of this paper is to examine the effect of the factors providing the organizational integration in the firms that have adopted the learning organization approach. The factors providing organizational integration were thought to be leadership style, communication system, sharing vision, participative management, empowerment, sharing knowledge, teamwork and cooperation, flexible organization structure, performance assessment and reward system. This study was conducted on the top 100 manufacturing companies in the Istanbul Chamber of Industry's list of "Top 500 Companies of Turkey" in 2003. The data collected from the companies through questionnaires were statistically analyzed through SPSS for Windows 12.0. Moreover, the data were analyzed by the descriptive statistics, independent samples t-test, correlation, and regression analysis.

Keywords: Learning Organization, Organizational Integration, Sharing Knowledge.

G R

Yo un bir rekabetin ya and, , günümüzde organizasyonlar de i imlere kay,ts,z kalamamaktad,r. Günümüzde ya anan de i im, geçmi te ya anan de i imlerden daha h,zl, olmakta ve organizasyonlar,n çal,ma tarzlar,n, ve yap,lar,n, de i tirmeye zorlamaktad,r. Organizasyonlar,n bu de i ime uyum sa lamalar, ö renme yeteneklerini geli tirmeleriyle mümkündür. Organizasyonlar,n

günümüz ko ullar,nda rakiplerine kar ,lk verebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri h,zl, bir biçimde ö renmelerine ba l,d,r. Çal, mada, haz,r anket kullan,larak ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalarda örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar,n etkisinin tespit edilmesi amaçlanm, t,r. Örgütsel ö renmenin gerçekte ebilmesinde bireysel ö renmenin gereklili inden yola ç,karak bireysel ö renme düzeylerinden örgütsel ö renme düzeyine geçi te örgütsel bütünle menin önemi üzerinde durulmu tur. Örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar ile ö renen organizasyonlar aras,ndaki ili kiler ortaya konmu ve bu unsurlar,n ö renen organizasyonlar üzerindeki etkisini incelenmi tir. Ara t,rma, stanbul Sanayi Odas,ın,n haz,rlad, , 500 büyük sanayi kurulu listesinde 2003 y,l, içinde ilk 100 s,rada yer alm, firmalar, kapsamaktad,r.

1. İlgili Ara t,rmalar

Ö renen organizasyon kavram, ile ilgili kuramsal yap, C. Argyris ve D. A. Schön, M. Pedler, T. Boydell ve J. Burgoyne ve P. M. Senge gibi ara t,rmac,lar,n çal, malar,na dayanmaktadır. Bu ara t,rmac,lar,n olu turduklar, kuramsal yap, do rultusunda birçok ara t,rmac, ö renen organizasyonlar, de erlendirmeye yönelik görgül çal, malara yönelmi lerdir.

Ö renen organizasyonlar, te hise yönelik geli tirilen ilk ifadeler Pedler, Boydell ve Burgoyne'nin ngiliz irketleri üzerinde yürüttükleri ara t,rma sonuçlar,na dayanmaktadır.¹ Daha sonra, Pedler, Burgoyne ve Boydell kitaplar,nda ö renen irket fikrini geli tirdikleri bir ölçek vas,tas,yla daha aç,k bir biçimde tan,mlad,lar. Ölçek, stratejiye ö renme yakla ,m,, kat,l,mc, politika belirleme, bilgi payla ,m,, geli tirici muhasebe ve kontrol, içsel de i im, ödül esnekli i, yap,lar, harekete geçirme, çevre taray,c,lar, olarak d, çevreyle ba lant,l, çal, anlar, örgütsel ö renme, ö renme iklimi ve tüm çal, anlar, için kendini geli tirme f,rsatlar, olmak üzere on bir adet ö renen organizasyon özelli inden olu maktadır. Çal, mada ö renen organizasyon kavram, ve bireylerin bu bütün içindeki yeri vurgulanm, t,r.²

Senge ortaya att, , ki isel ustal,k, zihinsel modeller, payla ,lan vizyon, tak,m halinde ö renme ve sistem dü üncesi unsurlar,n, ö renen

¹ M. Pedler, T. Boydell ve J. Burgoyne, "Towards the Learning Company" *Management Education and Development*, Cilt. 20, No. 1, 1989, ss. 1-8.

² M. Pedler, J. Burgoyne ve T. Boydell, *The Learning Company, a Strategy for Sustainable Development*, (Londra: McGraw-Hill, 1991).

organizasyon vizyonunun gerçekte mesinde rol oynayan ve bir örgütü ö renen bir organizasyona dönü türebilen be temel disiplin olarak tan,mlamaktadır.³

Garvin çal, mas,nda ö renen organizasyonun yeteneklerini sistematik problem çözümü, yeni bilginin yarat, lmas,, geçmi deneyimlerden ders alma, ba kalar,n,n deneyimlerinden yararlanma ve bilginin aktar, lmas, ekinde tan,mlam, t,r.⁴

Ö renen organizasyonu ölçmeye yönelik olarak geli tirilen bir di er ölçek dokuz boyut ve yüz seksen yedi ifadeden olu an oldukça kapsamlı, bir çal, mad,r. Ö renen organizasyonun geli imi sürecinde maksimum etkinin sa lanmas, için yap, lmas, gereken faaliyetler tan,mlanm, t,r. Bireysel ve tak,m bazlı, ö renme, yönetim ve liderlik konular, üzerinde durulmu tur.⁵

Campbell ve Cairns çal, malar,nda ö renen organizasyonlarda de erlendirilmesi gereken unsurlar, ileti im, ö renme ve yenilik, stratejik dü ünme ve vizyon, bilgi, karar verme, de i imin yönetimi, ölçme, ödüllendirme ve takdir etme ba l,klar, alt,nda toplam, lard,r.⁶

Redding ve Catanello çal, malar,nda ö renen organizasyonun yetene inin de erlendirilmesi üzerinde durmu tur. Geli tirdikleri ölçe i geleneksel, sürekli iyile tirme ve ö renen organizasyonlar ba l,klar, alt,nda toplam, lard,r.⁷

Pearn, Roderick ve Mulrooney çal, malar,n, organizasyonlarda ö renmeyi te vik etmek ve yönetmek bak, aç,s,yla ele alm, lard,r. Çal, ma, ö renen organizasyon bak, aç,s,ndan yüzeysel kalm, t,r.⁸

Penny ve Peter çal, malar,nda ö renen organizasyonlarda ba ar, faktörlerini ara t,rm, lard,r. Geli tirdikleri ölçe i bireysel ö renme ve kendini geli tirme, ö renme stratejisi, ö renme iklimi, politika belirlemede çal, anlar,n kat,l,m,, bilginin kullan,m,, güçlendirme, liderlik

³ P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, (New York: Doubleday Currency, 1990).

⁴ D.A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Temmuz-A ustos, 1993, ss. 78-91.

⁵ A. Mayo ve E. Lank, *The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage*, (Londra: IPD House, 1994).

⁶ T. Campbell , H. Cairns, "Developing and Measuring the Learning Organization", *Industrial and Commercial Training*, Cilt. 26, No. 7, 1994, ss. 10-15.

⁷ J.C. Redding ve R.F. Catalanello, *Strategic Readiness. The Making of the Learning Organization*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

⁸ M. Pearn, C. Roderick ve C. Mulrooney, *Learning Organizations in Practice*, (Maidenhead: McGraw-Hill, 1995).

ve örgütsel yapı, d, çevreyle bağlantılar olmak üzere sekiz başlık altında toplam, larıdır.⁹

Tannenbaum çalışması, ara tırma temeline dayandırarak bilimsel yöntemler ile isimlendirilmiştir. Çalışmanın temelini öğrenme çevresi oluşturmuştur. Süreçler ve eğitim çalışmaları önemle vurgulanmaktadır.¹⁰

Watkins ve Marsick'ın çalışmaları, geliştirdikleri öğrenen organizasyonların boyutları, ölçeri oldukça kapsamlıdır. Geliştirdikleri ölçeri bireysel, takım, örgütsel ve global olmak üzere dört başlık altında toplam, larıdır.¹¹ Daha sonra Watkins ve Marsick'ın Yang ile birlikte geliştirdikleri ölçekte sürekli öğrenme, diyalog ve tartışma, takım halinde öğrenme, iç içe geçim sistemi, sistem bağlantısı, güçlendirme, liderlik, finansal performans ve üretilen bilginin değerlendirilmesi gibi yedi boyut yer almaktadır.¹²

Arslanta, öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünlüğü etkileyen unsurlara yönelik yürüttüğü çalışmaları, öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü, liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışmaların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi başlıklar, altında toplam, larıdır.¹³

Laise çalışmaları, öğrenen organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerekli unsurlar, amaçlar ve misyonun açıklanması; liderin kendini adanması, ve güçlendirme; deney yapma ve ödüller; bilgi transferi, takım ve grup halinde problem çözme olmak üzere beş başlık altında toplam, larıdır.¹⁴

Moilanen çalışmaları, geliştirdiği öğrenen organizasyon modeli, modelini sürükleyici güçler, amaçlarının bulunması, sorgulama, güçlendirme

⁹ G. Penny ve W. Peter, "Success Factors in Learning Organizations: An Empirical Study", *Industrial and Commercial Training*, Cilt. 29, No. 2, 1997, s. 41.

¹⁰ S. Tannenbaum, "Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies", *Human Resource Management*, Cilt. 36, No. 4, 1997, ss. 437-452.

¹¹ K.E. Watkins ve V.J. Marsick, "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", *Partners for the Learning Organization*, Warwick, RI, 1998.

¹² B. Yang, K.E. Watkins ve V.J. Marsick, "Examining Construct Validity of Dimensions of the Learning Organization Questionnaire" in Torrance, R. (Ed.), *Proceedings of the 1998 Annual Academy of Human Resource Development Conference, Academy of Human Resource Development*, Oak Brook, IL, 1998, ss. 83-90.

¹³ C.C. Arslanta, *Ö renen Organizasyonlar ve Ö renen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt içi Bütünlüğü Etkileyen Unsurlar*, . Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim ve Organizasyon Bilim Dalı, İletişim Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış, Doktora Tezi, 2003.

¹⁴ D. Laise, "Benchmarking and Learning Organizations: Ranking Methods to Identify Best in Class", *Benchmarking*, Cilt. 11, No. 6, 2004, s. 621.

ve de erleme unsurlar, alt,nda toplam, , birey ve organizasyon baz,nda de erlemeye tabi tutmu tur.¹⁵

Chen çal, mas,nda örgütsel ö renme için yeni bir model ortaya koyuyor. Öne sürülen modelde her organizasyonun çe itli alt sistemlerden olu an bir örgütsel ö renme sistemine sahip oldu u belirtiliyor. Örgütsel ö renme sistemi insan kaynaklar,, organizasyon yap,s,, süreçler, politika ve kültürden etkilenmektedir. Her örgütün ö renme konusundaki yetenekleri farklıdır. Öne sürülen modelin alt sistemleri; ke fetmek, yenilik, seçmek, idare etmek, transfer etmek, dü ünme/yans,tmak, çevreden bilgi almak, çevreye bilgi vermek ve örgütsel haf,za in a etmektir. Her alt sistem için ayrı, ayrı, uygulanacak olan yönetim uygulamalar, vard,r¹⁶.

2. Ö renen Organizasyonlar ve Örgütsel Bütünle me

Günümüzde organizasyonlar,n ba ar,l, olabilmesi yeni bilgiyi yarat,p tüm organizasyona yaymas, ve k,sa sürede bunu uygulay,p yeni ürünler geli tirmesiyle mümkündür. Ö renen organizasyonlar, yeni bilgi yaratman,n bir varolu biçimi oldu u ve çal, an herkesin bilgi i çisi oldu u yap,lard,r.¹⁷ Ö renen organizasyon felsefesi, geli me ve ö renmenin sürekli olmas,na dayan,r. Ö renme sürecini tüm organizasyona yayarak, bunu ki i ve tak,m çal, malar,na yans,tmak ö renen organizasyon olabilmek için gereklidir.¹⁸

Ö renen organizasyon kavram,, bir organizasyonun sürekli olarak ya ad, , olaylardan sonuç ç,karmas,, bunu de i en çevre ko ullar,na uymakta kullanmas,, çal, an,n, geli tirici bir sistem yaratmas, ve böylece de i en, geli en, kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon olmas,n, ifade etmektedir.¹⁹ Ö renen organizasyonlar, çal, anlar,n geli imini sürekli te vik eden ve besleyen, ö renmeyi organizasyonun performans,n, art,rmaya yönelik bir yat,r,m olarak gören dolay,s,yla ö renmeye ve geli meye olanak sa layan kurumlard,r.²⁰ Ö renen

¹⁵ R. Moilanen, "Diagnosing and Measuring Learning Organizations", *The Learning Organization*, Cilt. 12, No. 1, 2005, ss. 71-90.

¹⁶ G. Chen, "Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cilt. 70, No. 1, 2005, ss. 4-22.

¹⁷ I. Nonaka, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Kas,m-Aral,k, 1991, ss. 96-104.

¹⁸ Bernard Badoux, "Ö renen Organizasyonlar", *Human Resources*, Cilt. 1, No. 7, 1997, s. 52.

¹⁹ T. Koçel, *letme Yöneticili i*, (stanbul: Ar,kan Bas,m Yay,m Da ,t,m Ltd. ti., 2005), s. 437.

²⁰ R. Rosen, *Leading People, Transforming Business from the Inside Out*, Çev. Gündüz Bulut, (stanbul: Mess Yay,nlar,, 1996), s. 177.

organizasyonlar bilgiyi yaratan ya da edinen, bilgiyi aktaran ve yeni bilgi ve kavrayışları, yansıtmak için davranışın, de i tiren yapılarıdır.²¹ Yeni bilginin paylaşılması ve aktarımında çalışanlar arasında güçlü bir uzlaşma söz konusudur. Ö renen organizasyonlar dış çevreye karşı açık ve çevrenin nasıl geli tmesini izleyerek ö renmeyi sürekli kılarlar.²² Ö renen organizasyonların gelişiminde, organizasyonların ö renmeyi kolayla tıracak bir yapı oluşturmaları, ya amsal önem taşır. Ö renmeyi kolayla tıracak yapıların belirlenmesinde örgütsel bütünleşmenin sağlanması, önemli rol alır. Ö renen organizasyonlar gerek çevreye uyum gerekse örgütsel bütünleşmesinde ö rendiklerinin olumlu sonuçları, dikkate alınarak kendilerini yenileyebilen kurumlardır. Kurulacak yapı, bütünleşmenin sağlanması, önem taşıyan katılımcı, yönetim unsurunu büyük ölçüde destekleyen aidiyet, birlik, karışıklık, ilgi gösterme duyguları, yaratır. Örgütsel uyum ve destek, bütünleşmenin sağlanması, önündeki engelleri ortadan kaldırabilir. Her birey de erlidir ve organizasyon, bireylerin bir bütün olarak ait olduğu, aynı zamanda kendilerini geli tirmeye olanak bulduğu bir ilikiler ağı, konumunu alır.

İletmede statü farklılıkları, yer verilmez. Bir di er temel de er ise mevcut durumu ve ilerinin yapı, şeklini sorgulayabilmektir. Ö renen organizasyon risk almaya, geli tirmeye ve de i şime de er verir. Varsayımların sürekli olarak sorgulanması, yaratıcılık ve geli tirme faaliyetleri için gerekli ortam, sağlamaktadır. Bu yapı, içerisinde yeni fikir, yeni ürün ve yeni iş süreci yaratanlar takdir edilir ve ödüllendirilir. Aynı zamanda ö renen organizasyonlarda, risk almanın ö renmek adına ne denli önemli olduğunu vurgulamak için hataların hoş görülmesi bir şekilde karışık, görülmeştir.²³

Ö renen organizasyonlar, tüm çalışanların ö renen yani sürekli olarak kişisel ustalıklarını geli tiren bireyler olmaları, sağlamaya amaçlar. Bir organizasyonun öğrenme iste i ve kapasitesi çalışanların öğrenme isteklerinden fazla olamaz. Kişisel ustalıkları, geli tirmek sürekli bir çaba gerektirir. Kişisel ustalıklarını geli tirmek isteyen bir birey için onu destekleyici bir ortam önemlidir.²⁴

²¹ D.A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 1993, ss. 78-91.

²² R. Hodgetts ve F. Luthans, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", *Organizational Dynamics*, Cilt. 22, No. 3, 1994, ss. 5-18.

²³ R. Daft, *Management*, (New York: The Dryden Press, 2000), ss. 40-45.

²⁴ P. Senge, *Beşinci Disiplin*, Çev. Aytegin İdeniz-Ahmet Doğan, (İstanbul: Yapı, Kredi Kültür Sanat, 1998), s. 16.

Dü ünsel modeller, ö renen organizasyonlar için önem ta ,r. Farkl, dü ünsel modellere sahip çal, anlar olaylar, farkl, ekilerde yorumlar. Ö renen organizasyonlar, çal, anlar,n,n dü ünsel modellerini kullanarak gerçekle ebilecek herhangi bir duruma kar , harekete geçmede mümkün olan en iyi yolu geli tirir.²⁵

Ö renen organizasyonlar, geçmi teki ba ar,s,zl,klar,n, gözden geçirir, sistematik bir biçimde de erlendirir ve al,nan dersleri çal, anlar,n rahatlıkla ula aca , ekilde kaydeder. Ba ar,s,zl,klardan elde edilen bilgiler daha sonraki ba ar,lar,n kazan,ımas, için bir araçtır. Ö renen organizasyonlar, ba ar,s,z uygulamalar, de erlendirecek ve bunlardan ders ç,karacak bir yapıya sahiptir.²⁶

Ö renen organizasyonlarda sorunlar,n belirlenmesinde tahminlerden çok bilimsel yöntemlere ba vurulur. Karar almada ise varsay,ımlardan çok gerçek verilerin üzerinden durulur. Verileri düzenlemek ve sonuçlar, elde etmek için istatikselsel araçlardan yararlanır.²⁷

Ö renen organizasyonlarda hatalar payla ,l,r ve ö renme için bir fırsat olarak görülür. Ö renen organizasyonlar, çal, anlar,n risk almas,na önem verir. Risk alman,n ö renmek ad,na önemli oldu unu vurgulamak için hatalar ho görülü bir ekilde kar ,lan,r.²⁸

Ö renen organizasyonlarda tüm çal, anlar ayn, de ere sahiptir ve birbirinden ayr,lmaks,z,n bilgi ve yeteneklerinin art,r,ımas,na çal, ,l,r. Çal, anlar,n i birli i içinde, kar ,l,kl, fikirlerini payla arak kendilerini geli tirmelerine imkan tan,n,r.²⁹

Ö renen organizasyonlar ö renmeye aç,k yapılar,d,r. Organizasyonlara yeni bak, aç,s, kazandıran fikirler d, çevreden de gelebilir. Örnek al,nabilecek en iyi uygulama modeline sahip organizasyonlar,n belirlenmesine yönelik ara t,rmalar yapılar. Bu ara t,rmalar organizasyonlar,n kendi uygulamalar,n ve performanslar,n, dikkatli bir ekilde analiz etmeleri ile devam eder. Sistemli inceleme gezileri ve mülakatlar yapılarak belirlenen organizasyonlardan elde edilen sonuçlar analiz edilir, öneriler geli tirilerek uygulamaya geçilir.³⁰

²⁵ Senge, *Be inci í* , s. 196.

²⁶ Senge, *Be inci í* , s. 85.

²⁷ Senge, *Be inci í* , s. 81.

²⁸ Daft, *Management í* , s. 45.

²⁹ E. Schein, "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Cilt. 38, No. 1, 1996, ss. 9-20.

³⁰ Garvin, "Building í" s. 86.

3. Örgütsel Bütünle meyi Etkileyen Unsurlar

Ö renen organizasyonlar,n yap,lar,nda ö renmeyi kolayla t,racık bir sistem kurmalar, ya amsal önem ta ,r. Bu a amada örgütsel bütünle menin sa lanmas, önemli rol oynar. Örgütsel bütünle menin sa lanmas,, örgütsel ö renmeyi destekleyen önemli bir köprüdür. Örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar liderlik tarz,, ileti im sistemi, vizyonun payla ,lmas,, kat,l,mc, yönetim, çal, anlar,n güçlendirilmesi, bilginin payla ,lmas,, esnek örgüt yap,s,, tak,m çal, mas, ve i birli i ve performans de erleme ve ödüllendirme sistemi olarak belirlenmi tir.³¹

3.1. Liderlik Tarz,

Ö renen organizasyonlarda lider, çal, anlar,na ilham verir, onlar,n ihtiyaçlar,n,, arzu ve ümitlerini anlar. Kendilerine yönelik olarak çal, anlar,n,n tutumsal, davran, sal ve duygusal de i imlerinin gerçekte mesine yard,mc, olurlar. Fikirlerin, dü üncelerin, inançlar,n, de erlerin ve kurallar,n çal, anlar aras,nda payla ,lmas, liderin ba ar,s, için uygun bir ortam yaratmaktad,r.³²

Ö renen organizasyonlarda lider, ö renmeye önem verir, yenilikçilik anlay, ,n, geli tirmek için gerekli çal, ma ortam,n, haz,rflar ve bunu destekleyecek yönetsel mekanizmalarla çal, anlar,n yarat,c, yeteneklerini kulland,rmaya özendirecek bir ortam olu turur. Tüm çal, anlar mevcut i yapma yollar,n, sorgulamaya yönelmeli, organizasyonun ba ar,s, için yeni fikirleri geli tirmeye çal, mal,d,r.³³

Ö renen organizasyonlarda lider, çal, anlar,na bireysel düzeyde ilgi ve sayg, gösterir. Her çal, an,n kendisine ait gereksinimleri inceler ve takip eder. Çal, anlar, ile bireysel düzeyde ilgilenmeleri çal, anlar,n,n tüm potansiyellerini kullanmalar, ile sonuçlan,r.³⁴

Ö renen organizasyonlarda lider, çal, anlar,n, zihinsel yönden te vik eder. Lider, çal, anlar,na yard,mc, olarak dü üncelerini gerçe e dönü türme imkan, sa lar, ortaya ç,kan ya da ç,kabilecek sorunlarla

³¹ Arslanta , *Ö renen í* , s. 149.

³² B. Shamir ve J. Howell, "Organizational and Contextual Influences on The Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership" *Leadership Quarterly*, Cilt. 10, No. 2, 1999, ss. 257-283.

³³ D. Ulrich, V. Glinow ve M. Ann, "HighóImpact Learning: Building and D,ffusing Learning Capability" *Organizational Dynamics*, Cilt. 22, No. 2, 1993, ss. 52-66.

³⁴ A. Berber, "Dönü ümsel ve Etkile imsel Liderlik Kavram,, Geli imi ve Dönü ümsel Liderli i in Yönetim ve Organizasyon çerisindeki Rolü," *Yönetim Dergisi*, Cilt. 11, No. 36, 2000, ss. 33-50.

mücadele edebilmeleri için onlar, e itir.³⁵ Çal, anlar,n zihinsel yönden te vik edilmesi, gelecekteki varsay,mlar, sorgulamalar,n, kolayla t,r,rken, sorunlara daha yarat,c, çözümler getirmelerini sa lamaktadır.³⁶

Ö renen organizasyonlarda liderin özelliklerinden biri entelektüel merakt,r. Bu özellik, liderin çal, anlar,n,n bilgi ve becerilerine sayg, duymas,n, sa lar. Ortaya at,lan dü üncenin kim taraf,ndan dile getirildi i de il, ne kadar i e yarayaca , önemlidir. Lider, çal, anlar,n,n farklı bak, aç,lar,n, bir bütün haline getirir.³⁷

Ö renen organizasyonlarda lider, çal, anlar,n, telkin eder. Liderin çal, anlar,n, telkin etmesi, payla ,lan amaçlara anlam kazandı,r,rken, çal, anlar,n i lerini benimseyerek yapmalar,na imkan tan,r.³⁸

3.2. İleti m Sistemi

Ö renen organizasyonlar, çal, anlar,n,n üretti i alternatif dü ünceler ve fikirlerden yararlanmak ister. Bu nedenle, haberle me türü aç,k ve fonksiyonlar aras,d,r. Haberle menin aç,k ve çapraz-fonksiyonel olmas, organizasyonun, sorunun kapsam,n, anlayabilmesine, arzu edilen ve varolan davran, aras,ndaki aç, , azaltacak gerekli hareketi belirlemesine yardım,mc, olur.³⁹

Görsel ve i itsel ileti m bilgi teknolojileri ile desteklenir. Enformasyon tüm kanallardan serbestçe geçer. Organizasyondaki tüm çal, anlar olup bitenler hakk,nda bilgilendirilir.⁴⁰ Örgütsel ileti imin sa lanmas,nda poster, bro ür, toplant,, e itim çal, mas,, yay,n, pano vb. araçlardan yararlan,l,r. Ö renen organizasyonlarda aç,k ve güvenilir bir ileti m ortam, mevcuttur. İleti m aç,k ve zaman,nda yapı,l,r, veri ve gerçeklerle desteklenir.⁴¹

3.3. Vizyonun Payla ,lmas,

Vizyon, temel ideoloji ve tasarlanan gelecek olmak üzere iki temel bile enden olu ur. Ö renen organizasyonlar,n en kal,c, ve en önemli

³⁵ B.G. Jackson, "A Fantasy Theme Analysis of Peter Senge's Learning Organization" *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt. 36, No. 2, 2000, ss. 193-209.

³⁶ Berber, "Dönü ümsel í ø s. 38.

³⁷ K. Nair, "Bilgiye Dayal, lerin Yönetilmesi" *Executive Excellence*, Cilt. 3, No. 27, 1999, ss. 9-10.

³⁸ Berber, "Dönü ümsel í ø s. 49.

³⁹ T. Campbell ve H. Cairns, "Developing í ø s. 13.

⁴⁰ Rosen, *Leading í* , s. 122.

⁴¹ C. Çetin, B. Akin ve V. Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, (İstanbul: Beta Yay,nlar,, 2001), s. 77.

özellikleri temel ideolojiyi belirlemeleridir. Temel ideoloji, organizasyonun karakter yap,s, ve kimli ini olu turur. Temel ideoloji, temel de erler ve misyondan olu ur. Temel de erler, ö renen organizasyonlar,n gerekli ve kal,c, ilkeleridir. Bu ilkelerin organizasyon için içsel de eri vard,r, d, sal ko ullardan etkilenmez. Ö renen organizasyonlar,n temel yetenekleri, temel de erlerini de yans,t,r. Ö renen organizasyonlarda temel ideoloji özgündür. Organizasyondaki bireyler için esin kayna , durumundadır.⁴²

Vizyonun ikinci bile ni tasarlanan gelecek, dü llerden, umutlardan ve arzulardan olu an henüz gerçekleşmemiş bir zaman, içermektedir. Tasarlanan gelecek, hedefler ve hedeflerin neye benzeyece ini belirten aç,k tan,mlardan olu ur. Ö renen organizasyonlarda hedefler belirgin bir biçim çizgisine sahiptir, dolay,s,yla, organizasyon hedefi gerçekleşmiş bir zaman olarak tanımlanabilir.⁴³

Ö renen organizasyonlarda vizyon, misyon ve amaçlar hakkında tüm çalışanlar,n aynı fikirde olmaları, vermesi beklenir. Çalışanlar,n misyonun ve vizyonun belirlenmesi sürecine katılmaları,na imkan verilir. Ö renen organizasyonlarda güçlü bir misyon bildirisi örgütte çalışanlardan gelir, her zaman geçerliliğini koruyan ilkelere dayanır, hem vizyon hem de ilkelere dayalıdır, de erler içerir, çalışanların gereksinimlerine ve kapasitelerine olduğu kadar tüm ilgililerin de gereksinimlerine seslenir.⁴⁴

Ö renen organizasyonlar, misyon ve de erlerini açık bir şekilde tanımlamaktadır. Böylece, çalışanların kendi öz de erlerini belirleme ve inceleme fırsatı vermektedir.⁴⁵ Ö renen organizasyonlar, etkin bir iletişim yolu ile ortak bir vizyona ulaşır, t,r. Paylaşılabilir vizyon do rultusunda çalışanların örgütün amaçları, etrafında tek bir vücut halinde hareket ederler.⁴⁶

3.4. Katılımcı Yönetim

⁴² J.C. Collins ve J.I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim, 1996, ss. 65-77.

⁴³ Collins ve Porras, "Building" s. 73.

⁴⁴ S.R. Covey, "Paylaşılabilir Vizyon", *Executive Excellence*, Ekim, 1997, ss. 4-5.

⁴⁵ Özgener, "Ö renen Organizasyon Anlay, ,n,n Gerçek Yönetim Uygulamaları,na Yansıtılması", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1996, ss. 41-64.

⁴⁶ M. Lipton, "Demystifying the Development of an Organizational Vision", *Sloan Management Review*, Cilt. 37, No. 4, 1996, ss. 83-92.

Ö renen organizasyonlarda çal, anlar,n kat,l,m ekli dan, mac, kat,l,mdan tam kat,l,ma do ru yönelmektedir.⁴⁷ Organizasyonlarda kat,l,m,n artmas, çal, anlar,n motivasyonunun ve üretkenli inin, i e kar , tutumlar,n,n ve davran, lar,n,n ve i in anlam,n,n olumlu yönde de i mesini sa layacak ve çal, anlarla ili kilerin daha güçlenmesi ile sonuçlanacaktır.⁴⁸

Ö renen organizasyonlarda çal, anlar,n sorunlar, dile getirmeleri, sorunlar,n çözümüne katk,da bulunmalar, ve çözümlerin uygulanmas, yönetimce desteklenir. Yönetim taraf,ndan sa lanan destek ile çal, anlar aras,nda bilgi daha h,zl, payla ,l,r, bütünle tirilir ve çal, anlar,n daha h,zl, bir ekilde ö renmesi sa lan,r.⁴⁹

Ö renen organizasyonlarda problem çözüme becerilerinin geli imi te vik edilir, bu becerilerin denenmesine f,r,sat tan,n,r, çal, anlar,n yeteneklerine inan,l,r ve kararlara kat,l,m te vik edilir. Dolay,s,yla, kararlara kat,lan çal, anlar,n daha üretken olduklar, ve organizasyon amaçlar,na daha ba l, olduklar, görülür.⁵⁰ Kat,l,mc, yönetim, çal, anlar, organizasyonun bir parças, haline getirir.

3.5. Çal, anlar,n Güçlendirilmesi

Ö renen organizasyonlar, güçlendirmeyi peki tirdi i için iç ba l,l, ,n geli mesine önem verir.⁵¹ Çal, anlar i in kapsam,, i in anlam ve çerçevesini geni letecek kararlar, kendi kendilerine al,r ve uygular. Böyle ortamlarda bireysel ö renme gayretleri daha fazla ortaya ç,kar. Ö renen organizasyonlar,n kilit varl,klar, çal, anlar,n bilgi ve uzmanl, ,d,r.⁵²

Ö renen organizasyonlar, en iyi elemanlar, i e al,p geli tiren, onlarda bitmeyen bir ö renme, s,n,rlar, zorlama ve her geçen gün i lerini daha iyi yapma arzusunu geli tiren kurumlard,r. Organizasyonlar,n sürekli ö renmeyi sa lamas,, istenen nitelikteki çal, anlar, bulup kendilerini

⁴⁷ J. Maree, "Worker Participation in Decision-Making: Who Benefits?" *Society in Transition*, Cilt. 31, No. 2, 2000, ss. 111-1215.

⁴⁸ C.R. Leana, R.S. Ahlbrandt ve A.J. Murrell, "The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions and Preferences in Decision-Making" *Academy of Management Journal*, Cilt. 35, No. 4, 1992, ss. 861-873.

⁴⁹ C.K. De Dreu ve M.A. West, "Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision-Making" *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 86, No. 6, 2001, ss. 1191-1201.

⁵⁰ K. Mackie, C.K. Holahan ve N.H. Gottlieb, "Employee Involvement Management Practices, Work Stress and Depression in Employees of a Human Services Residential Care Facility" *Human Relations*, Cilt. 54, No. 8, 2001, ss. 1065-1092.

⁵¹ C. Argyris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes" *Harvard Business Review*, May,s-Haziran, 1998, ss. 99-105.

⁵² Koçel, *letme í* , s. 415.

gösterecek görevleri vermeleri ve ödüllendirmeleri, onlar, bürokrasiden kurtararak gerek duyduklar, tüm kaynaklar, sa lamalar, ve önlerindeki yolu açmalar, ile mümkündür. Çal, anlara hayal etme özgürlü ünü verebilen, dü ündü ünü yapmaya ve risk almaya te vik edebilen organizasyonlar,n dü ündüklerine daha çabuk ula acaklar, aç,kt,r.⁵³

3.6. Bilginin Payla ,lmas,

Payla ,lan bilgi, organizasyonu ba ar,ya ula t,racacak örgütsel gücü olu turur. Ö renen organizasyonlarda örtük bilgilerin bireylerden örgütsel haf,zaya aktar,ld, ,, bu bilgilerin di er bireylere ula t,r,ld, , ve payla ,lan bilginin geri dönü ünün sa land, , görülür.⁵⁴

Ö renen organizasyonlarda bilgi payla ,m,n, te vik eden bir yap, kurularak, örgütsel adalet sa lan,r, savunmac, rutinler engellenir ve payla ,m ödüllendirilir. Örgüt içi aç,k ileti im ve bilginin iletilmesinde saydaml,k önemlidir.⁵⁵

Ö renen organizasyonlarda kodlanabilen bilgiler veritabanlar,nda saklan,r. Kodlanmam, ya da kodlanamayan bilgi ise beyin f,rt,nas, yoluyla ya da birebir sohbetlerle kar , tarafa aktar,l,r.⁵⁶ Payla ,m,n kar ,l,kl, olmas,, tan,nma ve özgecilik bilgi payla ,m,n, te vik eden üç unsurdur.⁵⁷ Ö renen organizasyonlarda ödüllendirilen davran, , çal, ma arkada lar, aras,nda sivrilmenin bir arac, olarak bilginin tek sahibi olmak de il, daha ayr,nt,l, bilgiye ula mak ve tüm örgütte performans, yükseltmek amac,yla bilgiyi çal, anlar ile payla makt,r.

3.7. Esnek Örgüt Yap,s,

Ö renen organizasyonlar, de i imlere uyum gösterebilen ve bu de i imlere k,sa sürede etkin bir biçimde cevap verebilen esnek örgüt yap,s,na sahiptirler. Ö renen organizasyonlar hem iç hem d, esnekli i sa layabilmi kurumlard,r. Bu ekilde çevresel de i imlerin etkisini en

⁵³ S.H. Appelbaum, D. Hebert ve S. Leroux, "Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy or Fad for the Millenium?" *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Cilt. 1, No. 7, 1999, ss. 233-254.

⁵⁴ G.D. Bahett, "Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations" *The Learning Organization*, Cilt. 1, No. 2, 2000, ss. 89-99.

⁵⁵ R. Lubit, "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage" *Organizational Dynamics*, Cilt. 29, No. 3, 2001, ss. 164-178.

⁵⁶ M.T. Hansen, N. Nohria ve T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, 1999, ss. 106-116.

⁵⁷ .C. Saruhan ve T. Sulao lu, "Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek-Arçelik" *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 2001, ss. 801-814.

aza indirirler.⁵⁸ Elde edilen ya da yarat,lan bilginin örgüt içinde payla ,m, h,zl,d,r.⁵⁹ Haberle me, kademeler aras,nda h,zl, bir biçimde gerçekleşir. Ö renen organizasyonlarda alt kademe ile üst kademe aras,ndaki kademelerin azl, , ve bas,k yap, dikkat çeker. Ö renen organizasyonlarda hiyerar ik yap,n,n bas,kl, ,, organizasyonun esnek olabilme kabiliyetini ve karar verme ile i yapma aras,nda geçen zaman, azaltmaya kar , duyarlı oldu unu gösterir.⁶⁰

3.8. Tak,m Çal, mas, ve birli i

Ö renen organizasyonlarda tak,m çal, malar,nda psikolojik güvenli in sa lanmas, önemlidir. Psikolojik güvenli in sa lanmas,, tak,m içindeki bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri ve kar ,l,kl, sayg,n,n bulundu u tak,m ortam,n,n yarat,mas, ile mümkündür. Tak,m,n psikolojik güvenli inin sa lanmas,, tak,m,n ö renme davran, ,n, etkiler. Tak,m,n ö renme davran, ,ndaki ba ar,s, tak,m,n etkinli ine yans,r.⁶¹

Tak,m üyeleri diyalog ve tart, ma yöntemlerini etkin ve verimli uygular. Ö renen organizasyonlarda tak,m üyeleri tart, malar, sorunlar üzerine odakland,r,r, i birli ine dayal, ili kiler geli tirir ve karar alma sürecinde adil davran,r. Birbirlerinin fikirlerini rahatça ele tirir, çok say,da alternatif görü ler sunar ve en etkin kararlar, al,r,lar.⁶²

Ö renen organizasyonlarda tak,m çal, malar,nda, çal, anlar aras,nda i birli ini güçlendirmek için ko ulsuz güvenin sa land, ,, performans, art,r,mak için güvensizli in verimli yan,n,n geli tirildi i görülür. Bu durum da tak,m,n ö renme davran, ,n, geli tirir.⁶³

3.9. Performans De erleme ve Ödüllendirme Sistemi

Ö renen organizasyonlarda ödüllendirme sistemleri ö renmeyi destekler ve daha iyi hale getirmeye çal, ,r. Bu organizasyonlarda ödüllendirme uygulamalar, risk yüklenme, esneklik, sürekli iyile tirme ve ö renen

⁵⁸ H.W. Volberda, "Building Flexible Organizations for Fast ómoving Markets", *Long Range Planning*, Cilt. 30, No. 2, 1997, ss. 169-183.

⁵⁹ K. Starkey, "What Can We Learn from the Learning Organization?", *Human Relations*, Cilt. 51, No. 4, 1998, ss. 531-546

⁶⁰ H. Bahrami, "The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley", *California Management Review*, Cilt. 34, No. 4, 1992, ss. 33-49.

⁶¹ A. Edmonson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, Cilt. 44, No. 2, 1999, ss. 350-383.

⁶² K.M. Eisenhardt, J.L. Kahwaijy ve L.J. Bougeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight?", *Harvard Business Review*, Temmuz-A ustos, 1997, ss. 77-85.

⁶³ R.J. Lewicki, D.J. Mcallister ve R.J. Bies, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, Cilt. 23, No. 3, 1998, ss. 438-458.

organizasyon için gerekli di er davran, lara ba lanm, t,r. Bunun yan,nda, görü ayr,l,klar, ya da yap,lan hatalar nedeniyle cezaland,rma uygulamadan kald,r,lm, t,r.⁶⁴

Ö renen organizasyonlarda ödül art, , performans dayand,r,l,r. Ödül art, ,n,n performans ba land, , sistemde, bireyler çal, ma süresine bak,lmaks,z,n çe itli performans kriterlerine göre ödüllendirilir. Çal, anlar,n performanslar,n, planlama, de erlendirme ve geli tirmeyi amaçlayan performans yönetim sistemi dinamik bir süreçtir.⁶⁵

Ö renen organizasyonlarda çal, anlar,n performans, ile tek bir bireyden geribildirim almak yerine birçok bireyden bilgi sa lanmas, yolu seçilir. Dolay,s,yla, birden fazla bak, aç,s, çal, an,n performans,n,n her yönü ile ele al,nmas,na olanak sa lar. Bu de erlendirme, gerçe i yans,tmas, aç,s,ndan çal, an taraf,ndan kabul edilmektedir.⁶⁶ Ö renen organizasyonlarda ödüllendirme ile ilgili haberle me politikas, aç,kt,r. Ödüllendirmeden tüm çal, anlar,n haberi olur, aç,k i pozisyonlar,ndaki terfiler listelenir.⁶⁷

Ö renen organizasyonlarda çal, anlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde ki iye göre ve e it ödüllendirme sistemi uygulan,r. Bu sistemde hiyerar ik seviyeye dayanan ödül farklı,klar,n, ortadan kald,r,larak, beceri ve yeteneklerin art, ,na göre belirlenir, transfer ve terfi olmadan ücret art, , sa lanabilir.⁶⁸

4. Ö renen Organizasyon Anlay, ,n, Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünle meyi Sa layan Unsurlar,n Etkisini Belirleme

4.1. Çal, man,n Amac,, Kapsam, ve S,n,rlar,

Çal, mada, ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalarda örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar,n etkisinin tespit edilmesi amaçlanm, t,r. Çal, ma, stanbul Sanayi Odas,ın haz,rlad, , 500 büyük sanayi kurulu listesinde 2003 y,l, içinde ilk 100 s,rada yer alm,

⁶⁴ H. Ç,rpan, "Bilgi çilerini irkette Tutman,n Yolu: Ö renme Ortam,ı *Active*, Cilt. 3, No. 16, 2001, ss. 22-32.

⁶⁵ C. Uyargil, *İletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, (stanbul: İletme ktisad, Enstitüsü, 1994), s. 2.

⁶⁶ S.M. Heathfield, "360 Degree Feedback: The Good, the Bad, and the Ugly", <http://humanresources.about.com/library/weekly/aa042501a.htm?once=true&>

⁶⁷ A. Dan, man, "İletmelerde Ödüllendirme Sisteminin Esaslar, ve Yönetim Tarzlar, ile İlişki", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt. 7, No. 1, 1997, ss. 257-270.

⁶⁸ Dan, man, "İletmelerde İ ş", s. 261.

firmalar, kapsamaktadır. Çal, ma kapsam,na giren firmalar,n adresleri belirlendikten sonra insan kaynaklar, yöneticilerine posta arac,l, , ile anket formu gönderilmi ve uygun görülen bir üst düzey yönetici taraf,ndan cevaplandır,l,p adresimize gönderilmesi ya da fakslanmas, istenmi tir. 100 firmaya anket formu gönderilmi , 47 firmadan cevap al,nabilmi tir. 47 firma ana kütlenin % 47'ini oluşturmaktadır.

4.2. De ikenler, Kullan,lan Ölçek ve İstatistik Analizler

Çal, ma tan,mlay,c, ve aç,klay,c, bir ara t,rmadır. Çal, mada Arslanta'nın ö renen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünle meyi etkileyen unsurlar, belirlemeye yönelik olarak geli tirildi i ve Türkiye'nin en eski 50 aile irketine uygulad, , anket kullan,lm, t.r.⁶⁹ Ankette on de iken, de ikenlere ilişkin elli alt, boyut ve boyutlara ilişkin yüz otuz alt, ifade yer almaktadır. Çal, mada ba ,ml, de iken olarak ö renen organizasyonlar, ba ,ms,z de ikenler olarak liderlik tarz,, ileti im sistemi, vizyonun payla ,lmas,, kat,l,mc, yönetim, çal, anlar,n güçlendirilmesi, bilginin payla ,lmas,, esnek örgüt yap,s,, takım çal, mas, ve i birli i ve performans de erleme ve ödüllendirme sistemi ele al,nm, t.r.

Anket formunda, Likert'in 5'li ölçe i dikkate alınarak boyutlara ilişkin sorular oluşturulmu tur. Boyutlara ilişkin sorular; *ÖTamamen Kat,l,yorumö, ÖK,smen Kat,l,yorumö, ÖKarars,z,mö, ÖK,smen Kat,l,m,yorumö, ÖTamamen Kat,l,m,yorumö* ekinde haz,rlanm, ve 1-5 aras,nda de erlendirmeye tabi tutulmu tur.

Anket formu arac,l, , ile elde etmi oldu umuz bilgiler *SPSS for Windows 12.0* istatistik program, ile de erlendirilmi tir. Ara t,rmada uygulad, ,m,z anketin ne ölçüde güvenilir bir ölçüm yapt, ,n, tespit etmek için güvenilirlik analizi yap,lm, t.r. Güvenilirlik için en çok kullan,lan yöntemlerden biri olan Alpha Modeli⁷⁰ kullan,lm, ve güvenilirlik katsay,s, olan Cronbach Alpha hesaplanm, t.r. Ö renen organizasyon anlay, n, benimseyen ve benimsemeyen firmalar aras, farklar,n testi esnas,nda veri normal da ,l,m gösterdi inden ba ,ms,z gruplar aras, t-testi (independent samples T-test) kullan,lm, t.r. T-testi

⁶⁹ Arslanta , *Ö renen i* , s. 150.

⁷⁰ Ü. F.rat, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ö rencilerinin Fakülte ve Bölümler Baz,nda Farklı,klar,n,n Çok De ikenli İstatistik Teknikler le Analizi*, (İstanbul: Marmara Üniversitesi Yay,n,, 1996), s. 33.

sonuçlar,n,n de erlendirilmesinde Levene testi⁷¹ sonuçlar,na ba l, olarak t de erinin anlaml, olup olmad, ,na karar verilmi tir. Tüm de i kenlerin ortalama ve standart sapmalar, hesaplanm, t,r. Ö renen organizasyonlar ba ,ml, de i kenin ile örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar aras,ndaki ili kileri belirlemek için korelasyon analizinden yararlan,lm, t,r. Hesaplanan korelasyon katsay,lar, ile belirlenen ili kilerin anlaml, olup olmad, ,n, saptamak için t testi uygulanm, t,r.⁷² Ö renen organizasyon anlay, n, benimseyen firmalar,n örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlardan ne ölçüde etkilendi ini bulmak için regresyon analizinden yararlan,lm, t,r.⁷³ Regresyon analizinde, ba ,ml, de i kenimizi etkileyen unsurlar tespit edilmi , hesaplanan regresyon katsay,lar,n,n anlaml, olup olmad, ,, Anova tablosu arac,l, ,yla yap,lan F testi ve Beta de erlerine bak,l,arak belirlenmi tir.⁷⁴

4.3. Bulgular ve De erlendirme

4.3.1. Güvenilirlik Analizi

Ö renen organizasyonlar ba ,ml, de i keninin standardize edilmi Cronbach Alpha de eri 0.92 olarak bulunmu tur. Liderlik tarz,, ileti im sistemi, vizyonun payla ,lmas,, kat,l,mc, yönetim, çal, anlar,n güçlendirilmesi, bilginin payla ,lmas,, esnek örgüt yap,s,, tak,m çal, mas, ve i birli i ve performans de erleme ve ödüllendirme sistemi ba ,ms,z de i kenlerinin standardize edilmi Cronbach Alpha de erleri s,ras,yla 0.93, 0.87, 0.96, 0.89, 0.92, 0.85, 0.96 ve 0.94 olarak bulunmu tur. Güvenilirli i bozan ifadelerin tespit edilmesi ve sonradan yap,lacak analizler için bunlar,n elimine edilerek her bir de i ken için daha yüksek bir güvenilirlik elde edilmesi mümkündür.⁷⁵ Ancak bulunan oranlar benzer ara t,rmlar için yeterli görüldü ünden, böyle bir elemeye gerek duyulmam, t,r.

4.3.2. Ö renen Organizasyon Anlay, n, Benimseyen ve Benimsemeyen Firmalar Aras, Farklar,n Testi

⁷¹ R. Altun, ,k, R. Ço kun, E. Y,ld,r,m ve S. Bayraktarolu, *Sosyal Bilimlerde Ara t,rma Yöntemleri*, (Adapazar.: Sakarya Kitabevi, 2002), s. 162.

⁷² N. Orhunbilge, *Uygulamal, Regresyon ve Korelasyon Analizi*, (stanbul: Avc,ol, 1996), s. 29.

⁷³ R.I. Levin ve S.R. David, *Statistics for Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998), s. 677.

⁷⁴ J. Neter, W. Wasserman ve M.H. Kunter, *Applied Linear Statistical Models*, (New York: Irwin, 1990), s. 271.

⁷⁵ F,rat, *Marmara í* , s. 33.

Ara t,rmam,za dahil olan 47 firma ö renen organizasyonlar ba ,ml, de i kenine verdikleri cevaplar do rultusunda de erlendirilmi tir. De i ken ortalamas, 3.5 de erinin üstünde olan firmalar,n ö renen organizasyon anlay, ,n, benimstedikleri, 3.5 de erinin alt,nda kalan firmalar,n ö renen organizasyon anlay, ,n, benimsemedikleri dü ünülmü tür. Söz konusu firmalardan 38 tanesi ö renen organizasyon anlay, ,n, benimserken, 9 tanesi bu anlay, , benimsememektedir. Ö renen organizasyonlar de i kenini aç,s,ndan bu iki grup aras,nda fark,n olup olmad, , test edilmi tir. Tablo 1øde görüldü ü üzere yap,lan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda söz konusu verinin normal da ,l,ma sahip oldu u söylenebilir ($p=0.855>0.05$). Dolay,s,yla, iki grup aras,nda fark,n olup olmad, ,n, testi için parametrik analiz tekniklerinden yararlan,lm, t,r.

Yap,lan Levene testi ile grup varyanslar, aras,nda bir fark,n olmad, , görülmü tür ($p=0.708$). T de erine kar ,l,k gelen anlaml,l,k de eri (Tablo 2) ise, %5 anlaml,l,k düzeyinde 0.05øten küçük ($p=0.000$) oldu u için ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen ve benimsemeyen firmalar aras,nda anlaml, bir fark oldu unu söyleyebiliriz. Dolay,s,yla, ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseme aç,s,ndan iki grup farklı özellik sergilemektedir.

4.3.3. Tan,mlay,c, statistikler

Tan,mlay,c, istatistikler sonucu elde edilen veriler ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseme aç,s,ndan gruplar aras,nda farklı,klar oldu unu destekler niteliktedir. Tablo 3øde ara t,rmaya dahil olan 47 firmanın ortalama de erleri ve standart sapmalar, belirtilmi tir. Tablo 4øde ise ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen 38 firmanın ortalama de erleri ve standart sapmalar, yer almaktadır. Çal, mada, Tablo 3 ve 4ødeki de i kenlere ili kin ortalama de erler dikkate al,nd, ,nda de i kenlerin 1-5 aral, ,nda yer alan ortalama de erin (3) üzerinde olduklar, görülmektedir.

Ara t,rmaya dahil olan 47 firma ile ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen 38 firma aras,nda ö renen organizasyonlar, liderlik tarz,, ileti im sistemi, vizyonun payla ,lmas,, kat,l,mc, yönetim, çal, anlar,n güçlendirilmesi, bilginin payla ,lmas,, esnek örgüt yap,s,, tak,m çal, mas, ve i birli i ve performans de erleme ve ödüllendirme sistemi de i kenleri aç,s,ndan ortalama de erler aras,ndaki farklı,klar s,ras,yla 0.18, 0.12, 0.12, 0.19, 0.16, 0.16, 0.15, 0.10, 0.16 ve 0.14 olarak bulunmu tur. De i kenlerin ortalamalar,na bak,ld, ,nda ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalar,n de erlerinin daha yüksek oldu u görülmektedir. Ö renen organizasyon anlay, ,n, benimsemeyen 9

firmanın örneklem grubundan çıkarılması, de i kenlerin ortalama de erlerinin yükselmesine olumlu etki yapm, t,r.

4.3.4. De i kenler Aras, li kiler

Ö renen organizasyonlar de i keni ile örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar aras,ndaki ili kileri belirlemek için yap,lan korelasyon analizi ile elde edilen bulgular (Tablo 5) a a ,da verilmi tir.

- Ö renen organizasyonlar ile liderlik tarz, aras,nda yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.79$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile ileti im sistemi aras,nda yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.77$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile vizyonun payla ,lmas, aras,nda orta düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.68$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile kat,l,mc, yönetim aras,nda yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.84$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile çal, anlar,n güçlendirilmesi aras,nda yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.73$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile bilginin payla ,lmas, aras,nda yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.86$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile esnek örgüt yap,s, aras,nda orta düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.68$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile takım çal, mas, ve i birli i aras,nda orta düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.54$, $p=0.00$, $p<0.01$).
- Ö renen organizasyonlar ile performans de erleme ve ödüllendirme sistemi aras,nda orta düzeyde, pozitif yönde, anlaml, bir ili ki bulunmu tur ($r=0.67$, $p=0.00$, $p<0.01$).

Ö renen organizasyonlar ba ,ml, de i kenin ile liderlik tarz,, ileti m sistemi, kat,l,mc, yönetim, çal, anlar,n güçlendirilmesi, bilginin payla ,lmas, de i kenleri aras,nda kuvvetli bir ili ki mevcuttur.

4.3.5. *Ö renen Organizasyon Anlay, ,n, Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünle meyi Sa layan Unsurlar,n Etkisi*

Toplu giri (enter) regresyon analizi seçilerek, örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar birlikte analize dahil edilmi lerdir. Örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar,n birlikte ö renen organizasyonlar ba ,ml, de i kenin üzerinde %88 oran,nda istatikselsel olarak anlaml, bir etkiye sahip oldu u Tablo 6'de görülmektedir ($R^2=0.88$, $p=0.00$).

Ad,m-ad,m (stepwise) regresyon analizi seçilerek, örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar en fazla aç,klay,c,dan daha az aç,klay,c,ya do ru kademeli olarak analize tabi tutulmu tur. Bu analiz, yeni unsurun katk,s, olmay,ncaya kadar sürmü tür. Örgütsel bütünle meyi olu turan dokuz de i kenin, ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalar üzerindeki etkisini belirlemek amac,yla ad,m-ad,m regresyon analizine tabi tutuldu unda bilginin payla ,lmas, ve kat,l,mc, yönetim de i kenlerinin birlikte, %5 anlaml,l,k seviyesinde (Tablo 7), %85 oran,nda etkiye sahip olduklar, görülmektedir ($R^2=0.85$, $p=0.00$).

Bilginin payla ,lmas, de i kenin tek ba ,na %5 anlaml,l,k düzeyinde %74 oran,nda bir etkiye sahiptir ($R^2=0.74$, $p=0.00$). Di er taraftan, kat,l,mc, yönetim de i kenin etkisi %11 olarak görülmektedir ($R^2=0.11$, $p=0.00$). Bu etkilerin anlaml,l, ,n, test etmek için beta de erleri incelendi inde, de i kenlerin etkisinin anlaml, oldu u görülmü tür. Bilginin payla ,lmas, de i keninin tek ba ,na 0'dan farklı, , anlaml,d,r ($\beta=0.86$, $p=0.00$). Dolay,s,yla, bilginin payla ,lmas, de i keninin tek ba ,na ö renen organizasyonlar de i kenin üzerinde %74 oran,ndaki etkisinin anlaml, oldu u netlik kazanm, t,r.

SONUÇ

Ara tırma kapsam,na giren stanbul Sanayi Odas,ın,n haz,rlad, , 500 büyük sanayi kurulu listesinde 2003 y,l, içinde ilk 100 s,rada yer alm, 47 firman,n 38 tanesinin ö renen organizasyon anlay, ,n, benimsedikleri, 9 tanesinin ise bu anlay, , benimsemedikleri belirlenmi tir. Bu firmalar aras,nda ö renen organizasyonlar de i kenin aç,s,ndan anlaml, bir fark oldu u tespit edilmi tir.

Ara tırmada, ö renen organizasyonlar ba ,ml, de i kenii ile örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar aras,ndaki ili kiler belirlenmi ve bu ili kilerin anlamlı oldu u görülmü tür. Ö renen organizasyonlar de i kenii ile liderlik tarz,, ileti im sistemi, kat,l,mc, yönetim, çal, anlar,n güçlendirilmesi, bilginin payla ,lmas, de i kenleri aras,nda kuvvetli; tak,m çal, mas, ve i birli i, vizyonun payla ,lmas,, esnek örgüt yap,s,, performans de erleme ve ödüllendirme sistemi de i kenleri aras,nda orta düzeyde ili kiler bulunmu tur.

Ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalar,n örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlardan ne ölçüde etkilendi i belirlenmi tir. Örgütsel bütünle meyi sa layan unsurlar birlikte ö renen organizasyonlar ba ,ml, de i kenii üzerinde %88dik bir etkiye sahiptir. Bilginin payla ,lmas, de i keninin tek ba ,na ö renen organizasyonlar de i kenii üzerindeki etkisinin %74 oldu u görülmü tür. Di er taraftan, kat,l,mc, yönetim de i keninin etkisinin ise %11 oldu u belirlenmi tir. Ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalarda örgütsel bütünle meyi sa layan en etken unsur olarak bilginin payla ,lmas, ortaya ç,kmaktad,r.

Bir organizasyonun ö renmesi, bilgi üretmeye uygun ortam, haz,rlamas,n,, üretilen bilgiyi tüm çal, anlarca payla arak yeni mal ve hizmetlerin üretiminde kullanmas,n, ve bu bilgiyi örgütsel haf,zaya aktararak çal, anlar,n,n bu bilgiden yararlanmas,n, ifade etmektedir. Bilginin üretilmesi, üretilen bilginin organizasyon üyelerince payla ,labilmesi ve payla ,lan bu bilginin kullan,labilmesi organizasyonun tüm çal, anlar,n,n bu bilince sahip olmas, ile mümkündür. Ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalarda bilgi payla ,m,n,n sa lanabilmesi için çal, anlar,n bu konuda bilinçlendirildi i görülmektedir. Üretilen bilginin etkin kullan,m, için bilginin payla ,lmas, ve çal, anlar,n bu bilince sahip olmalar, gerekmektedir. Üretilen bilginin i letme içinde h,zl, ve verimli yay,lmas, önem te kil eder.

Ö renen organizasyonlarda üretilen bilginin h,zl, ve verimli yay,lmas,, üretilen bilginin tüm çal, anlarca payla ,lmas,n, sa lama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yetene ini ifade eder. letmelerin içinde buldukları, çevre artlar, artan bir h,zla karma ,kla makta, de i mekte ve belirsizle mektedir. Bu h,zl, de i en çevre artlar,na cevap verme süresinin k,sal, , i letmelerin rekabet avantaj, elde etmesini sa layacaktır. Ö renen organizasyonlar,n çevresel de i imlere ayak

uydurabilen ve ya am süresi yüksek olan örgütler oldu u dü ünülürse üretilen bilginin i letme içinde h,zl, ve verimli bir ekilde yay,lmas, ola and,r.

Ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalarda çal, anlar,n yeni fikirleri birlikte deneyecekleri ve sorunlara birlikte çözüm bulacaklar, bir uygulama alan,n,n varl, , önemlidir. Çal, anlar aras,nda bilginin payla ,lmas, üretilen bilginin etkin kullan,m, için gereklidir. Çal, anlara, bilgi payla ,m, yoluyla sa lad,klar, katk,lar,n i letmenin hedeflerini gerçekle tirmede ne kadar etkili oldu u hakk,nda geribildirim sa lanmas, çal, anlar,n motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Çal, anlar,n ürettikleri bilgileri payla malar, için te vik edilmeleri ve ödüllendirilmeleri firmalar aras, ay,rt edici bir uygulama olarak ortaya ç,kmaktad,r. Bilgi payla ,m, faaliyetlerine katk, sa layan çal, anlar,n özel olarak ödüllendirilmelerinin yan, s,ra konferans, yay,n ve özel programlar gibi düzenlemeler vas,tas,yla takdir edilmeleri önemlidir. Te vik ve ödüllendirme, çal, anlar,n kendilerinde sakl, kalan bilgiyi i güvencesi olarak görmelerini engeller.

Bilgiyi kodlayan, saklayan, yayan ve yeniden kullan,lmas,na olanak veren bir elektronik veri sisteminin varl, , gereklidir. Tüm çal, anlar,n veri bankalar,na ula malar, önemlidir. Böyle bir sistemin kurulmas,n,n yan,nda kodlanmam, ya da kodlanamayan bilgilerin çal, anlar aras,nda payla ,lmas, için ebekelerin olu turulmas,, bilgilerin bireyden örgüte do ru geçi inde önem arz etmektedir. Sonuç olarak, ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseyen firmalarda örgütsel bütünle meyi sa layan ve dikkat edilmesi gereken en önemli unsur bilginin payla ,lmas,d,r.

EKLER**Tablo 1:**

Ö renen Organizasyonlar De i keni Verisinin Kolmogorov-Smirnov Testinin Sonuçlar,

N		Ö renen Organizasyon
		47
Normal Parametreler	Ortalama	3,8362
	Standart sapma	,50516
A ,r, Uçta Farklıklar	Bütün	,088
	Pozitif	,070
	Negatif	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z		,607
Anlamlı,k (çift-yönlü)		,855

Tablo 2:

Ö renen organizasyon Anlay, ,n, Benimseyen ve Benimseyen Firmalar Aras, Farklıklar,n Test Sonuçlar,

Ö renen organizasyon anlay, ,n, benimseme derecesi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart Hata Ortalamas,
,00	9	3,0778	,37758	,12586
1,00	38	4,0158	,33674	,05463

Varyanslar, n e itli i için Levene Testi	Ortalamalar, n e itli i için t-testi				Standart hata farkl, l, ,	%95 Güven aral, ,			
	F de eri	Anlamlı,k	T de eri	Serbestlik derecesi					
Varyanslar, n e it olmas, durumu	,142	,708	-7,348	45	,000	-,93801	,12766	-1,19512	-,68090
Varyanslar, n farkl, olmas, durumu			-6,837	11,212	,000	-,93801	,13720	-1,23930	-,63672

Tablo 3:

Tanımlayıcı istatistikler (N=47)

	N	Ortalama	Standart sapma
Ö renen organizasyonlar	47	3,8362	,50516
Liderlik tarz,	47	3,8723	,48263
letim sistemi	47	3,8839	,48798
Vizyonun paylaşılması,	47	3,8359	,64800
Katılımcı yönetim	47	3,9043	,49544
Çalışanların güçlendirilmesi	47	3,8688	,55488
Bilginin paylaşılması,	47	3,7085	,55944
Esnek örgüt yapısı,	47	3,5499	,50898
Takım çalışması ve işbirliği	47	3,8576	,61934
Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi	47	3,6429	,70412

Tablo 4:

Tanımlayıcı istatistikler (N=38)

	N	Ortalama	Standart sapma
Ö renen organizasyonlar	38	4,0158	,33674
Liderlik tarz,	38	3,9876	,41259
letim sistemi	38	4,0072	,42450
Vizyonun paylaşılması,	38	4,0263	,50981
Katılımcı yönetim	38	4,0592	,37714
Çalışanların güçlendirilmesi	38	4,0241	,42620
Bilginin paylaşılması,	38	3,8553	,47460
Esnek örgüt yapısı,	38	3,6498	,46420
Takım çalışması ve işbirliği	38	4,0162	,50494
Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi	38	3,7838	,62148

Tablo 5:

De i kenler Aras, li kiler

DE KENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ö renen organizasyonlar	-								
2. Liderlik tarz,	.788 .000	-							
3. leti im sistemi	.766 .000	.640	-						
4. Vizyonun payla lmas,	.681 .000	.669	.650	-					
5. Kat,lmc, yönetim	.838 .000	.701	.740	.730	-				
6. Çal, anlar,n güçlendirilmesi	.730 .000	.747	.730	.651	.750	-			
7. Bilginin payla lmas,	.863 .000	.788	.693	.753	.688	.730	-		
8. Esnek örgüt yap,s,	.678 .000	.663	.586	.536	.571	.723	.664	-	
9. Tak,m çal, mas, ve i birli i	.543 .000	.604	.643	.464	.660	.740	.570	.349*	-
10. Performans de erleme ve ödüllendirme sistemi	.665 .000	.512	.694	.625	.629	.687	.677	.549	.397*

Korelasyon %1 anlaml,l,k düzeyindedir (çift yönlü).

* Korelasyon %5 anlaml,l,k düzeyindedir (çift yönlü).

Tablo 6:

Ö renen Organizasyon Anlay, ,n, Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünle meyi Etkileyen Unsurlar,n Birlikte Etkisi

Model	De i kenler	Düzeltilmi R ² de eri	F de eri	Anlaml,l,k
1	Sabit	.878	30.465	.000

Ba ,ml, De i ken: Ö renen Organizasyonlar

Tablo 7:

Ö renen Organizasyon Anlay ,n, Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünle meyi Sa layan Unsurlar,n Ad,m-Ad,m Etkisi

Model	De i kenler	Düzeltilmi R ² de eri	F de eri	Anlaml,l,k	Beta de eri	Anlaml,l,k
1	Sabit	.737	104.855	.000		
	Bilginin payla ,lmas,				.863	.000
2	Sabit	.850	105.728	.000		
	Bilginin payla ,lmas,				.543	.000
	Kat,l,mc, yönetim				.465	.010

Ba ,ml, De i ken: Ö renen Organizasyonlar