



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİNİN ARACILIK
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Süleyman Fikri KATER

DANIŞMAN

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZİRAN 2020

ETİK BEYAN

Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışma da;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.../.../20...

Süleyman Fikri KATER

**MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ'NİN ARACILIK
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Süleyman Fikri KATER

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
2020**

ÖZET

Çalışmanın yapılma amacı; örgütlerin performansının örgüt kültüründen ne ölçüde etkilendiğini; gelişim kültürü, radikal kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür değişkenleri kullanılarak bilimsel bir çerçevede ortaya koymaktır. Araştırma bölümü öncesindeki dördüncü bölümde, değişkenler arasındaki ilişkiler yapılan literatür taramasına göre yerli ve yabancı kaynaklarca açıklanmıştır. Araştırmanın konusu, 3 bölüm ve 38 sorudan meydana gelen anket formu ile SPSS paket programı aracılığı ile çözümlenmiştir. Veriler Cronbach's Alpha analizi, Faktör analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, Örgüt kültürü ile örgütsel performansı değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerinden, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme iklimi arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada aracılık rolünün arandığı örgütsel öğrenme iklimi ve örgütsel performans değişkenleri arasında ise yine pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme İklimi.

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND INTERMEDIATION
ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CLIMATE ORGANIZED
INDUSTRIAL ZONE ENTERPRISES IN MERSİN A RESEARCH**

(M. Sc. Thesis)

Süleyman Fikri KATER

**TOROS UNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE**

2020

ABSTRACT

Purpose of the study; to what extent the performance of organizations is affected by organizational culture; development culture, radical culture, group culture and hierarchical culture variables to reveal in a scientific framework. In the fourth section before the research section, the relationships between the variables were explained by domestic and foreign sources according to the literature review. The subject of the research was solved through SPSS package program with a questionnaire consisting of 3 sections and 38 questions. The datas were subjected to Cronbach's Alpha analysis, Factor analysis, Correlation and Regression analysis. According to the analysis results of the research, it has been determined that there is a positive and significant relationship between organizational culture and organizational performance variables. It has been determined that there is a positive and significant relationship between organizational culture and organizational learning climate. In the research, it was seen that there was a positive and significant relationship between the organizational learning climate and the organizational performance variables, in which intermediary role was sought.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Performance ve Organizational Learning Climate.

TEŞEKKÜR

Öncelikle lisans ve tezli yüksek lisans eğitim ve öğretim hayatım süresince kaliteli hizmetlerinden dolayı Toros Üniversitesi'ne, çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım, değerli hocam Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a, yüksek lisans eğitimim süresince manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok kıymetli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLERİN LİSTESİ.....	xv
TABLoların LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

- Araştırma Probleminin Tanımı.....1
- Araştırmanın Amacı.....1
- Araştırmanın Önemi.....1
- Araştırmanın Yöntemi.....2
- Araştırmanın Kısıtları.....2

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
1.1. Örgüt ve Kültür Kavramları.....	3
1.2. Örgüt Kültürü Tanımı ve Önemi.....	4
1.2.1. Örgüt kültürünün tanımı.....	4
1.2.2. Örgüt kültürünün önemi.....	5
1.3. Örgüt Kültürünün Elemanları.....	6
1.3.1. Değerler.....	6
1.3.2. İnançlar.....	7

1.3.3. Normlar.....	7
1.3.4. Varsayımlar.....	8
1.3.5. Hikaye ve mitler.....	8
1.3.6. Lider ve kahramanlar.....	9
1.3.7. Semboller.....	10
1.4. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	10
1.4.1. Motivasyon.....	10
1.4.2. İletişim.....	11
1.4.3. Örgütün beklentileri.....	11
1.4.4. Ödüllendirme.....	11
1.4.5. Yasalar.....	11
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri.....	12
1.5.1. Ochi'nin Z teorisi modeli.....	12
1.5.2. Peters ve Waterman yaklaşımı modeli.....	12
1.5.3. Handy ve Harrison kültür modeli.....	13
1.5.4. Deal ve Kennedy kültür modeli.....	14
1.5.5. Schein'in kültür modeli.....	14
1.5.6. Quinn ve Cameron 'un Mcgrath modeli.....	15
1.5.7. Denison ve Spreitzer kültür modeli.....	16
1.5.7.1. Grup kültürü.....	16
1.5.7.2. Hiyerarşik kültürü.....	16
1.5.7.3. Gelişim kültürü.....	17

1.5.7.4. Rasyonel kültürü.....	17
--------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ, ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ

2. ÖRGÜT İKLİMİ, ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ.....	18
2.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Önemi.....	18
2.1.1. Örgüt iklimi tanımı.....	18
2.1.2. Örgüt iklimi önemi.....	19
2.2. Örgüt İklimi Boyutları.....	19
2.3. Örgüt İklimi Türleri.....	21
2.3.1. Açık iklim.....	21
2.3.2. Otonom iklim.....	22
2.3.3. Kontrollü iklim.....	22
2.3.4. Ailesel iklim.....	22
2.3.5. Babacan iklim.....	22
2.3.6. Kapalı iklim.....	22
2.4. Öğreme Tanımı ve Önemi.....	22
2.4.1. Öğrenme tanımı.....	23
2.4.2. Öğrenmenin önemi.....	23
2.5. Öğrenme Kuramları.....	24
2.5.1. Davranışçı öğrenme kuramları.....	25

2.5.2. Bilişsel öğrenme kuramları.....	25
2.5.3. Duyuşsal öğrenme kuramları.....	26
2.6. Öğrenme Düzeyleri.....	27
2.6.1. Bireysel öğrenme.....	28
2.6.2. Grup düzeyinde öğrenme.....	29
2.6.3. Örgüt düzeyinde öğrenme.....	30
2.7. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Önemi.....	31
2.7.1. Örgütsel öğrenmenin tanımı.....	31
2.7.2. Örgütsel öğrenmenin önemi.....	32
2.8. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri.....	33
2.9. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi ve Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	33
2.9.1. Deneyim yönelimli yaklaşımlar.....	34
2.9.2. Yorum yönelimli yaklaşımlar.....	34
2.9.3. Bilgi yönelimli yaklaşımlar.....	35
2.9.4. Enformasyon yönelimli yaklaşımlar.....	36
2.10. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	37
2.10.1. Argyris ve Schön'ün öğrenme düzeyi.....	37
2.10.2. Fiol ve Lyles'in düşük ve yüksek öğrenme düzeyi.....	39
2.10.3. Senge'nin öğrenme düzeyi.....	39
2.11. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	40
2.11.1. Bilginin elde edilmesi.....	41
2.11.2. Bilginin işlenmesi.....	42

2.11.3. Bilginin kaydedilmesi.....	44
2.12. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi.....	45
2.12.1. Sistem oryantasyonu.....	47
2.12.2. Bilgi kazanımı ve kullanımı alışkanlığı.....	47
2.12.3. Bilgi paylaşımı ve yayılımı alışkanlığı.....	47
2.12.4. Örgütsel öğrenme iklimi.....	48
2.13. Örgütsel Öğrenme İkliminin Etmenleri.....	48
2.13.1. Yönetim uygulamaları ve biçimi.....	48
2.13.2. Sistem yaklaşımı.....	49
2.13.3. Hataları hoşgörme.....	50
2.13.4. Öğrenme için ayrılan zaman.....	50
2.13.5. Özerklik ve sorumluluk.....	51
2.13.6. Takım çalışması.....	51
2.13.7. Ödül sistemleri.....	52
2.13.8. Sağlanan rehberlik ve destek.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	54
3.1. Örgütsel Performans Tanımı ve Önemi.....	54
3.1.1. Örgütsel performansı tanımı.....	54
3.1.2. Örgütsel performansın önemi.....	55

3.2. Örgütsel Performansın Etmenleri.....	56
3.2.1. Etkililik.....	56
3.2.2. Etkinlik.....	57
3.2.3. Kalite.....	57
3.2.4. Verimlilik.....	58
3.2.5. Çalışma yaşamının kalitesi.....	58
3.2.6. Karlılık ve bütçeye uygunluk.....	59
3.3. Örgütsel Performans Çeşitleri.....	60
3.3.1. İnovasyon performansı.....	60
3.3.2. Üretim performansı.....	61
3.3.3. Pazarlama performansı.....	62
3.3.4. Finansal performans.....	62
3.4. Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler.....	63
3.4.1. Örgütsel uyum.....	63
3.4.2. Örgüt kültürü.....	63
3.4.3. Örgütsel yetenekler ve öğrenme.....	64
3.4.4. Endüstri yapısı ve stratejik gruplar.....	64
3.4.5. Liderlik ve Vizyon.....	64
3.4.6. Örgütsel Kaynaklar.....	64
3.5. Örgütsel Performansın Ölçümü.....	64
3.6. Örgütsel Performansın Ölçüm Yöntemleri.....	65
3.6.1. Zaman ölçümü çıktıları.....	65

3.6.2. Ürün ve hizmet çıktıları.....	65
3.6.3. Finansal çıktılar.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	67
4.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler.....	67
4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme İklimi Arasındaki İlişkiler.....	72
4.3. Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme İklimi Arasındaki İlişkiler.....	77

BEŞİNCİ BÖLÜM

MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ' NİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5. MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ' NİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	85
5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	85
5.1.1. Araştırmanın konusu.....	85
5.1.2. Araştırmanın amacı.....	85
5.1.3. Araştırmanın önemi.....	85
5.2. Araştırma Soruları.....	85

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	86
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	88
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	88
5.5.1. Evren ve örneklem.....	88
5.5.2. Veri toplama araçları.....	91
5.5.2.1. Örgüt kültürü ölçeği (ÖK).....	91
5.5.2.2. Örgütsel öğrenme iklimi ölçeği (Öİ).....	94
5.5.2.3. Örgütsel performans ölçeği (ÖP).....	96
5.5.2.4. Veri toplama ve değerlendirme tekniği.....	98
5.6. Araştırmanın Bulguları.....	99
5.6.1. Değerşkenlerle ilgili betimleyici bulgular.....	99
5.6.1.1. Değerşkenler arası ilişkiler.....	100
5.7. Demografik Gruplardaki Farklılıklar.....	100
5.8. Çalışanların Örgütsel Performansını Yordayan Değerşkenler: Regresyon Analizi Bulguları.....	102

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	111
KAYNAKÇA.....	117
EKLER.....	139
ÖZGEÇMİŞ.....	141

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 5.1. Araştırma modeli.....	86
Şekil 5.2. Eğitim durumu.....	89
Şekil 5.3. Cinsiyet.....	90
Şekil 5.4. Medeni hal.....	90

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 5.1. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları.....	88
Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler.....	91
Tablo 5.3. Döndürülmüş faktör matrisi.....	92
Tablo 5.4. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri.....	93
Tablo 5.5. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	94
Tablo 5.6. Döndürülmüş faktör matrisi.....	95
Tablo 5.7. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	96
Tablo 5.8. Döndürülmüş faktör matrisi.....	97
Tablo 5.9. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	97
Tablo 5.10. Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları.....	98
Tablo 5.11. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.....	99
Tablo 5.12. Değişkenler arası korelasyon değerleri.....	100
Tablo 5.13. T-testi bulguları.....	101
Tablo 5.14. ANOVA testi bulguları.....	102
Tablo 5.15. Aracılık testi sonuçları (GLŞK-ÖÖİ-ÖP).....	104
Tablo 5.16. Aracılık testi sonuçları (RASK-ÖÖİ-ÖP).....	105
Tablo 5.17. Aracılık testi sonuçları (GRPK-ÖÖİ-ÖP).....	106
Tablo 5.18. Aracılık testi sonuçları (HYRK-ÖÖİ-ÖP).....	107
Tablo 5.19. Aracılık testi sonuçları (ÖK-ÖÖİ-ÖP).....	109
Tablo 5.20. Aracılık testi sonuçları.....	110

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
GLŞK	Gelişim Kültür
GRPK	Grup Kültürü
HYRK	Hiyerarşik Kültür
ÖK	Örgüt Kültürü Ölçeği
ÖÖİ	Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği
ÖP	Örgütsel Performans Ölçeği
RASK	Rasyonel Kültür

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, özgün birer kültüre sahiptir ve bu kültür örgütün geneli hakkında bilgi verir. Buna ek olarak örgütler bireylerden oluşmaktadır ve kültürün örgütteki bireyleri yönlendirdiği göz önüne alındığında örgütün genel yapısını örgütteki bireyler belirler. Bunun ile birlikte örgüt çalışanlarının performansı kültürden etkilenmektedir. Bundan dolayı örgüt kültürü örgüt performansının tümünü etkilemektedir. Örgütteki performansa ilişkin verilerin incelenmesi ile birlikte, performansın yönüne göre iyileştirmeler yapılmaktadır. İyileştirmelerin yapılması da genellikle örgütteki bireylerin eğitimi ile sağlanmaktadır. Örgütün öğrenme iklimi, eksik performansın tamamlanması açısından önem kazanacaktır. Çünkü örgütsel performansın artması örgüt bireylerinin performansının artmasına bağlıdır. Örgütün kültürü eğitime açıksa örgütsel performans yüksek olur.

• Araştırma Probleminin Tanımı

Araştırmada Mersin ili organize sanayi bölgesindeki işletmelerin; örgüt kültürleri ve örgüt performansları arasında ilişki olup olmadığı, aynı zamanda işletmelerin örgüt kültürleri ile örgütsel öğrenme iklimleri arasında ilişki olup olmadığı ve örgüt performansları ve örgütsel öğrenme iklimleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmektedir. Bir başka deyişle: Araştırma Mersin organize sanayi bölgesi işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisi ve örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü incelenmektedir.

• Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma yapmaktır.

• Araştırmanın Önemi

Araştırma sonucunda; organize sanayi işletmelerinin örgüt kültürlerinin, örgüt performanslarına etkisinin olup olmadığı ortaya konacak ve bu değişkenler üzerindeki örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün olup olmadığı ortaya konularak, bu tip işletmelerin performans iyileştirmeleri yapmalarında fayda sağlanacaktır.

- **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma konusu 3 bölüm ve 38 sorudan meydana gelen anket formu ile SPSS paket programı aracılığı ile çözümlenmiştir. Veriler Cronbach's Alpha analizi, Faktör analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

- **Araştırmanın Kısıtları**

- Araştırma kapsamı Mersin ilindeki organize sanayi bölgesindeki işletmeler ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma ölçeği Mersin ili organize sanayi bölgesindeki izin alınabilen işletmelerde ve işletme çalışanları ile yapılmıştır.

- **Tanımlar**

Robbins ve Judge (2010: 513) örgüt kültürü kavramını; bir örgütü diğerlerinden ayrı kılan ve örgüt içerisindeki bireyler arasında ortak olarak paylaşılan bir yapı olarak tanımlamıştır.

Bruke ve Litwin (1989: 283)'e göre örgütsel performans tanımı, "verimlilik, tüketici veya çalışan memnuniyeti, kar ve hizmet kalitesi gibi sonuçların ve başarının belirtisi olan çıktı ve sonuçlar" şeklinde açıklanmıştır.

Örgütsel öğrenme iklimi, örgütlerin öğrenme yeteneklerinin gelişmesi ve bu yeteneklerin nasıl gelişeceği ve örgütlerin ne yapmaları gerektiğini ortaya koyar (Fillol, 2003).

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt ve Kültür Kavramları

Türk Dil Kurumu'na göre Örgüt kavramı; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak belirtilmiştir. Yine Türk Dil Kurumuna göre Kültür kavramı ise; “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak belirtilmiştir [2].

Örgüt kavramı işletme bilimi içerisindeki yönetim ve organizasyon literatüründe incelendiğinde, çoğunlukla örgüt kavramının tanımı şu şekilde ortaya konmaktadır; birden çok şahsın ortak bir hedefe ulaşmak amacı ile yaptıkları etkinliklerin belirli kurallar ışığında kontrol edildiği yapılardır (Akay, 2000: 2).

Etzioni (1961: 4) tarafından yapılan bir diğer örgüt kavramı tanımı ise; spesifik hedeflere ulaşılması için bir araya gelen sosyal bir topluluğun oluşturduğu birim şekliyle ortaya konmuştur.

Diğer bir tanıma göre örgüt kavramı toplum içerisinde yer alan varlıkların aralarında oluşmuş olan sosyal yapı olarak da tanımlanmıştır (Koçel, 2010: 22).

Yukarıda açıklanmış olan örgüt tanımları ışığında örgüt kavramı, birden fazla bireyin bir arada aynı hedefe ulaşmak için bir araya geldiği ve ek olarak bu bireyler topluluğunun çevre ile iletişim ve etkileşim halinde bulunduğu bir yapı olarak açıklanabilir.

Hofstede (1980)'nin yaptığı kültür tanımı; bir topluluk veya sınıfa ayrılmış kişileri diğer kişilerden ayıran zihnin kolektif bir biçimde programlanması olarak açıklanmıştır.

Diğer bir kültür kavramı tanımı Morgan (1986: 112) tarafından; birbirlerinden farklı bireylerin oluşturduğu toplulukların ortaya koyduğu değişik hayat tarzları olarak ortaya konmuştur.

Bir diğer kültür tanımı ise House (2002)'ye göre; herhangi bir gurubun içerisindeki kişilerin edinmiş oldukları aynı deneyimlerinden oluşan ve nesilden nesle aktarılan ortak tutumlar, değerler, yorumlar, inançlar ve toplum açısından önem arz ettiği toplumca kabul edilmiş hadiseler olarak ortaya konmuştur.

Yukarıda açıklanan tanımlara bakılardan kültür kavramı; birden fazla bireyin oluşturmuş olduğu bir topluluğun aynı tecrübeleri yaşamaları sonucunda ortaya çıkmış ve nesilden nesle aktarılmış ortak inanışlar, tutumlar, değerler, yorumlar ve toplum için önem arz etmiş hadiseler olarak açıklanabilir.

1.2. Örgüt Kültürü Tanımı ve Önemi

1.2.1. Örgüt kültürünün tanımı

Örgüt kültürü kavramı hakkında tanımında bulunmuş birçok kişi, örgüt kültürü kavramını birbirinden değişik boyutlarda ele almıştır. Örgüt kültürü kavramı, antropoloji, psikoloji ve sosyoloji gibi birbirinden değişik çeşitli disiplinlerde çalışan bilim insanları tarafından ele alması ve bu disiplinler üzerine kafa yormaları sebebiyle literatürde birden değişik şekillerde örgüt kültürü tanımlarına rastlanmaktadır (Barut ve Onay, 2018: 183).

Literatüre bakıldığı zaman örgüt kültürü aynı zamanda aynı anlamlara gelen; organizasyon kültürü, kurumsal kültür, kurum kültürü, işletme kültürü ve firma kültürü gibi isimler ile de anılıp örgüt kültürü ile alakalı benzeşen tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıdaki tanımların bazıları kaynaklarda bu isimler ile de belirtilmiştir.

Robbins ve Judge (2010: 513) örgüt kültürü kavramını; bir örgütü diğerlerinden ayrı kılan ve örgüt içerisindeki bireyler arasında ortak olarak paylaşılan bir yapı olarak tanımlamıştır.

Yani bu tanıma göre örgüt kültürü; örgüt içerisindeki bireyler arasında ortak paylaşılan tüm değerlerdir.

Diğer bir örgüt kültürü tanımı ise Schein (1997)'nin tanımı ile; örgüt içerisindeki bireylerin oluşturduğu ve geliştirdiği fikir ve düşünceler olarak açıklanmıştır.

Farklı bir örgüt kültürü tanımı ise, örgütteki kişilerin ortak olarak paylaştığı ve kendiliğinden işleyen, geride yatan kabullenmişlikler ve inançlar olarak açıklanmıştır (Metz, 2018: 30).

Örgüt kültürü; örgütü diğer örgütlerden farklı kılan diğer örgütlerden ayırıp, ayrılmayı sağlayan bu değer ne olduğunu, örgütün sahip olduğu lider modeli, dil ve sembollerini, prosedürünü, usullerini ve kurallarını ortaya koyar (Öztop, 2008: 29).

Örgüt kültürü kavramına ilişkin literatürde bulunan en yeni tanımlardan birisi de Özdevecioğlu ve Akın (2013: 116)'a göre örgüt kültürünün, kabul edilen ve kabul edilmeyen davranışları belirten, hadiseler hakkında pozitif ve negatif tutumların ortaya çıkmasını sağlayan ve örgüt içerisindeki tüm bireylerin ortak olarak paylaşmış olduğu bütün değerler olduğudur.

Örgüt kültürü kavramının tanımını literatürde farklı boyutlara göre yapılmış tanımlara göre özetlersek; örgüt kültürü uzun vadede örgüt içerisinde yer edinmiş örgüt içerisindeki kişilerin ortak kabul ettiği tutum ve davranışlardır diyebiliriz.

1.2.2. Örgüt kültürünün önemi

Örgütler için insan faktörü zamanla önem kazanmıştır. Uluslararası anlamda işletmecilik gelişmelerinin yaşanması, sosyal ve siyasi anlamda insancıl değerlere duyulan ilginin artması ile birlikte; kültür kavramının önemi yönetim ve organizasyon kavramları yönünden fazlaca önem kazanmıştır (Aydınlı, 2003: 84).

Örgüt kültürünün neden önemli olduğu aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Özcan, 2006: 26-27):

- Örgüt kültürü ile birlikte örgüt üyelerinin aynı kültürü paylaşması ile birlikte örgüt kültürü örgütü bir bütün haline getirmektedir.
- Örgüt kültürü örgütte yer alan bireylerin davranış biçimlerini şekillendirirken, örgüte katılan yeni bireylerin davranışlarına da yön verir.
- Örgüt kültürü ile birlikte örgüte özel olan şeyler ve örgüt için genel olan şeyler hakkında bilgi verir.
- Örgüte özel, örgüt bireylerinin anlamlandırabileceği semboller ve örgüt içerisindeki bireylerin anlamlandırabileceği davranışlar, konuşma dili gibi açıkça görülebilecek hususları ortaya koyar.

- Örgüt içerisindeki bireyleri birbirine bağlayan değerler, varsayımlar ve ideolojileri kapsayan gözle görünmeyen hisler oluşturmayı sağlar.

Örgüt kültürü, örgütün güçlendiren bir faktör olduğu gibi örgütün istikrarını koruyabilme avantajına ters olarak, şartların gerektirdiği yeni faaliyet gereksinimlerini tehdit olarak algılayan mevcut kültür, örgütün faaliyet gereksinimlerini kısıtlayabilir (Tacso, 2011: 147).

Örgüt kültürünün öneminin farkına varan bilim insanları, örgütlerin bu kavramdan faydalanıp, başarılarını arttırması ve örgütsel anlamdaki stratejilerinin gelişimine katkı sağlaması için, örgütteki bireylerin etkinliğini arttırmak ve bireylerin işlerini arzu ile yapmasını sağlamaya destek olması için farklı tipteki örgütlere göre çeşitli örgüt kültürü modelleri ortaya koymuşlardır (Örs, 2010: 48).

1.3. Örgüt Kültürünün Elemanları

Örgüt kültürü içerisinde kendisini bir bütün yapan elemanlardan oluşur. Örgüt kültürünü oluşturan elemanlar örgüt kültürü hakkında bilgiler yansıtır. Pettigrew (1979) örgüt kültürünün elemanlarının; sembolleri ideolojiler, dilleri töreler, mitler ve inançlardan oluştuğunu ortaya koymuştur. Hofstede (1980) ise örgüt kültürü elemanlarının; semboller, törenler, kahramanlar ve değerlerden oluştuğunu ortaya koymuştur. Schein (1997) ise örgüt kültürü elemanlarını; öngörülen inanç, değerler ile birlikte temel varsayımlar ve artifaktlar olarak üç alt başlıkta açıklamıştır. Konuya başka bir yaklaşım getiren Owens ve Steinhoff (1974) ise örgüt kültürü unsurlarının; değerler, inançlar, örgüt tarihi, kahramanlar, töreler, adetler, normlar, mitler, gelenekler ve hikayelerden oluştuğunu ortaya koymuşlardır.

Örgüt kültürünün elemanları yukarıdaki farklı yaklaşımlar ile farklı araştırmacıların bulgularına göre; değerler, inançlar, normlar, varsayımlar, hikaye ve mitler, lider ve kahramanlar, ve semboller şeklinde açıklanabilir.

1.3.1. Değerler

Değerler, örgütlerdeki etik kurallara ve inanılan değerler temel alınarak örgüte özgü başarı tanımını yapan, başarının standartlarını belirleyen ve örgüt çalışanlarının yaptığı iş ve hareketleri belirlemek, değerlemek ve yargılamak için kullanılan bir kavramdır (Bakan, vd., 2004: 36).

Daha detaylı bakılırsa bir örgüt için değerler; kültür içerisinde somut olmayan, bireyden bireye ve toplumda topluma değişiklik gösteren, örgütün örgüt içerisindeki problemleri saptanmasında ve bu sorunlara örgüt kültürüne uygun çözümler geliştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca değerler, örgütlerin uzun dönemli ileriye yönelik belirlenen amaç ve hedeflerinin de bir yansıması olarak kabul edilebilir. Örgütteki çalışanların ortak olarak kabul ettiği değerler, örgütteki her bireyin birlikte çalışmalarının karşılığında varabilecekleri amaç ve hedefleri gösterirken bu amaç ve hedeflere hangi stratejiler ile ulaşacakları konusunda da bilgi verir (Şişman, 1994: 79).

Örgüt içerisinde ortak olarak paylaşılan değerler bütünü örgüt kültürünü oluşturur ve örgüt kültürü içerisinde bulunan elemanlar içerisindeki değerler, örgüt kültürü içerisinde bulunan diğer elemanlardan daha güvenilir olma özelliğini barındırır. Bunun sebebi ise, örgütteki bireylerin amaç ve hedeflere ulaşmak için yaptıkları bütün işler ve ortaya koydukları davranışlar yukarıda da belirtildiği gibi genel olarak yapılan işi ve davranışları yönlendiren değerlerden kaynaklanmaktadır (Güçlü, 2003: 5).

1.3.2. İnançlar

İnanç kavramı için genel bir tanım yaparsak; inanç, “bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır” şeklinde tanımlanabilir. İnsanlarda ilk inançlar, doğa olaylarının iyi veya kötü şekilde oluşmasının algılanıp, zihinlerde yer etmesinden doğmuştur (Güney, 2017: 168).

İnanç kavramı örgütler açısından ise örgüt içerisindeki bireylerin nelere inanacağı ve nelere inanmayacağı ile alakalı olan bir kavramdır. Örnek vermek gerekirse, bir örgütteki çalışanlar yaptıkları işin sonucunda başarılı olurlarsa bu başarının karşılığında ödül alacaklarına inanacakları için, bu durum örgütteki çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif etkiye sebep olacaktır. Örgüt içerisindeki bireylerin inançları, örgüt kültürünü oluşturan ve örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini sağlayan elemanlar arasındadır (Bakan, 2004: 42).

1.3.3. Normlar

Normlar, kişileri birçok farklı yönden etkileyen, topluluklardaki bireyleri ve toplulukların eylemleri ile alakalı olan ve topluluk bireylerince ortak olarak paylaşılan standartlardır (Güney, 2017: 300). Owens ve Steinhoff (1974) ise norm kavramını; örgüt

kültürü içerisindeki davranışlara etki eden, örgüt kültürü içerisindeki sosyal yapıyı kurumsal hale getiren ve bu yapıyı güçlendiren kavram olarak açıklamışlardır.

Normlar da diğer örgüt kültürü elemanları gibi bireylerin davranışlarına etki ederler ve normlar genel olarak sözlü olarak ifade edilen kurallardır. Normlar örgütlerin içerisindeki itaat edilmesi beklenen kurallar, emirler şeklinde ifade edilebilir ve normlar aynı zamanda örgüt açısından yapılmasında sakınca olmayan davranışlar ve yapılmasında sakınca olan davranışları ortaya koyan yazılı halde ortada olmayan fakat uyulması gereken sözlü kurallardır (Terzi, 2000: 46).

1.3.4. Varsayımlar

Varsayımlar kültürün ana yapıtaşlarını ortaya koyar. Varsayımlarla alakalı farklı bilim insanları farklı tanımlarda bulunmuştur. Yapılan tanımlar arasından birisi; Kilmann (1979)'a göre varsayımlar, Bir konu ile alakalı mantıken doğru olduğundan ötürü ortaya atılan ve sonrasında kabul gören sonuç olarak tanımlanmıştır. Örgüt kültürünün elemanlarından olan varsayımlar farklı bir araştırmacı Schneider (1994) tarafından ise, örgüt içerisindeki bireylerin kendileri ve diğerlerini yani dünya hakkındaki algılama ve değerlendirme biçimleri olarak tanımlanmıştır.

Örgüt kültürü literatüründe değerlendirerek varsayımları Schein (1997) ise, insan ve çevre ilişkisinin doğası, gerçekliğin doğası, insan doğası, insan davranışlarının doğası ve insansı ilişkiler doğası olmak üzere beş başlık ile birlikte açıklamıştır.

Varsayımlar örgütlerdeki bireylerin algılarına, hislerine, davranışlarına ve düşüncelerine yön vererek, bireylerin ön yargılarını oluşturan kesin doğrular olarak kabul edilir (Güçlü, 2003: 6).

Varsayımlar, inançlar ile benzerlik gösterse ve bazı araştırmacılar literatürde bu iki kavramı aynı anlamda kullanmış olsa da, inançlar ve varsayımlar arasında bulunan en keskin fark, varsayımların kişilerin akıllarında farkında olmaksızın oluşması fakat inançların kişilerin bilinci dahilinde oluşmasıdır (Bakan, 2004: 45).

1.3.5. Hikaye ve mitler

Örgütlerin geçmişte yaşadığı hadiselerin abartılı bir şekilde aktarılmasından dolayı ortaya çıkan hikaye ve mitler, örgüt kültürü içerisinde kültürün aktarılmasında önemli bir

rol oynamaktadır. Bunun sebebi hikaye ve mitlerin örgüt geçmişi ile örgütün mevcut durumu arasında bir bağ kurması ve örgütün geçmişi ile günümüzdeki istikrarını korumasını sağlamasıdır (Bakan, 2004: 54).

Literatürdeki bir başka tanımda hikayeler, gerçek yaşanmış hadiselerle dayanan, örgütteki bireyler arasında ortak paylaşılmış olan ve örgüte katılmış yeni bireylere, onları örgüt hakkında bilgi sahibi etmek adına aktarılan anlatılardır (Terzi, 2000: 50). Örgütsel bağlamda hikayeler, örgütün geçmiş tecrübelerini günümüze aktaran ve aynı zamanda örgütün özündeki değerleri bir araya getiren kültür elemanlarıdır. Örgütlerdeki yöneticiler ve çalışanlar, aralarında örgütün vizyon ve felsefe gibi kavramlarını yansıtan hikayeleri aralarında ağızdan ağıza paylaşır, örgütteki eski çalışanların başarılarından bahsederek. Anlatılan bu tip başarı hikayeleri örgütteki çalışanların ve örgütün performansını yukarı çekmektedir. Hatta hikaye ve mitler için, iyi bir başarı hikayesi anlatıldığında alınacak sonuç neticesinde altın niteliğinde olabilir denmiştir (Bakan, 2004: 55).

Mitlere bakıldığında, mitler hikayelere kıyasla daha abartılı yaklaşımlardır. Fakat mitler aynı zamanda gerçeğe dönüşmesi mümkün olan faaliyetlerin sınırını belirler ve mitler, örgüt kültürünün başlaması, sürdürülmesi ve temel amaç ve hedeflerinin ortaya konmasını sağlayan hikayelerdir. Mitler örgütlerde sorgusuz olarak kabul edilmiş ve örgüte özgü inanışlardır. Örgütler için mitler gerçekleştirilmesi zor olsa da çalışanlara fikir veren ve yaratıcılığı arttıran bir unsurdur (Güney, 2017: 290).

1.3.6. Lider ve kahramanlar

Örgüt kültürünün önemli bir elemanı olan lider ve kahramanlar, örgütün sahip olduğu inanç ve değerleri, benlikleri ile yansıtan temsilciler olarak açıklanabilir (Bakan, 2004: 43).

Liderlik kavramı bireyleri etkisi altına alarak, belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bu bireyleri harekete geçirme sürecidir. Lider kavramı ise topluluktaki bireyleri belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için toplayan ve bireylerin bu yolda motivasyonunu sağlamaya sorumlu bireydir (Güney, 2017: 268).

Örgütlerde yer alan liderler örgüt içerisindeki diğer bireylere örnek olan ve bunun dışında örgüt kültürüne katkı sağlayan, çalışanların motivasyonunu sağlayan, örgüt içerisindeki performansın standardını belirleyen, dışarıdan bakanlara örgütü ve örgütün

kültürünü yansıtan örgütteki en üst düzeydeki yöneticilerdir. Bunun yanında kahramanlar, örgüt içinde yer alan ve örgütün kültürünü tam anlamıyla yansıtan ve bunu somut bir şekilde örgütteki diğer bireylere aktaran herhangi bir pozisyonda yer alan örnek bireylerdir. Yani kahraman olarak nitelendirilecek bir bireyin örgüt içerisinde üst düzey bir pozisyonda olması veya yönetici olmasına gerek yoktur (Bakan, 2004: 43).

Örgüt için kahraman olarak kabul edilmiş bir birey, örgüt için çok takdir görmüş özelliklere sahip olabilir, aynı zamanda bu birey ölmüş veya hayatta, hatta hayali bir birey de olabilir (Şişman, 1994: 72).

1.3.7. Semboller

Örgütler için semboller genel olarak, özel anlamlara sahip olan objeler, yaşanmış hadiseler, sözler ve faaliyetler olarak ifade edilebilir. Örgütün sembolize ettiği kabul görmüş, obje, desen, logo, melodi, slogan, örgüt binası tasarımı ve örgütün adı sembol örnekleri olarak kabul edilebilir (Terzi, 2000: 54).

Örgütler açısından sembollerin öneminin yüksek olmasının sebebi, örgüt ile alakalı detaylı, kafa karıştırıcı mesajların en etkili ve ekonomik bir olarak aktarılmasına olanak sağlayan bir araç olmasıdır. Sembollerin örgütler açısından bu kadar yararlı ve az maliyetli olması örgütlerin hepsinin her zaman sembollere ihtiyacı olduğunu gösterir (Ok, Üstünyer vd., 2016: 21).

1.4. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

1.4.1. Motivasyon

Motivasyon kavramı aynı zamanda dürtü kavramını da karşılamaktadır. Motivasyon kavramı herhangi bir işi gerçekleştirmekte duyulan istek olarak açıklanabilir. Ek olarak bireylerin belirli ihtiyaçları veya istekleri, bireyleri bunları karşılamaya iter ve bu da motivasyon kavramı olarak açıklanabilir (Yıldırım, 2013: 95).

Motivasyon kavramının bulunduğu durumlarda açığa çıkan en önemli çıktı etkinliğin ve verimliliğin artmasıdır. Etkinlik ve verimlilik kavramlarının örgütlerin gelişebilmesi, sürdürülebilir olması ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir yeri vardır. Örgüt kültürü de buna bağlı olarak motivasyon kavramından etkilenmektedir (Yıldırım, 2013: 95).

1.4.2. İletişim

İletişim kavramı toplum içerisindeki bilginin yayılmasını ve aktarılmasını sağlayan önemli bir araçtır. İletişim örgüt kültürü içerisinde de önemli bir rol oynamaktadır ki örgüt kültürünün oluşması için örgüt içerisinde yapılan ortak paylaşımlar iletişim yoluyla yayılmalıdır. İletişim aynı zamanda örgüt kültürünün yayılmasını, sonraki zamanlara aktarılmasını ve örgüt kültürünün korunmasını sağlayan önemli bir araçtır (Gün, 2015).

1.4.3. Örgütün beklentileri

Günümüz dünyası iletişim, ulaşım ve internetin ucuzlaması ve altyapının yayılmasıyla ve dünyanın globalleşmesiyle birlikte örgütlerin, mevcut konumlarının haricindeki pazarlara girmeleri daha kolay bir hal almıştır. Bundan dolayı örgütler istedikleri pazarda rekabet etme olanağına kavuşsa da genel manada bu durum pazardaki rekabeti arttırmaktadır. Rekabetin yoğun olması hızlı, dinamik ve değişimin hızlı olduğu bir pazar ortamı oluşturmasından dolayı örgütün, bu gibi beklentilerinin olması örgütü ve örgüt kültürünün değişmesine sebep olabilir ve örgüt kültürünü etkileyebilir (Kalkan, 2013: 65).

1.4.4. Ödüllendirme

Örgüt kültürünün örgütteki bireylerce kabul edilmesi ve benimsenmesi için örgüt kültürü lehine gerçekleştirilen davranışlardan dolayı bireyler ödüllendirilerek örgüt kültürü güçlendirilebilir. Örgüt kültürüne ters bir durumda ise bireylere zıt ödüller yani cezalar verilebilir. Bu sayede örgüt kültürüne bağlı bireyler kazanılabilir. Fakat cezalar bu sırada örgüt içerisindeki yenilikçi ve inisiyatif alıp başarılı çıkışlar yapacak bireylerin önüne geçilmiş olur (Bozoğlan, 2010: 64).

1.4.5. Yasalar

Örgüt kültürü için en önemli etkenlerden birisi de yazılı veya sözlü fark etmeksizin örgüt kültürüne özgü yasalardır. Örgüte özgü yasalar ise dış çevredeki örgütün sorumlu olduğu yasalara göre de şekillenmek zorundadır (Minaslı, 2012: 48). Hatta konuya daha geniş bakılırsa, dış ticaret ile alakadar bir örgüt gittiği pazarların yasalarına göre kültürünü geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalarak kültürünün etkilenmesine boyun eyecektir (Bozoğlan, 2010: 16)

1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Araştırmacılar günümüze kadar geçen süreçte yaptıkları araştırmalar sonucunda, örgütlerin birbirlerinden farklı kültür yapılarını benimsediklerini görmüşlerdir. Bahsi geçen araştırmacı bilim insanları gözlemedikleri kültürleri belirledikleri; iletişim, kontrol, hiyerarşi, yetki ve yenilikçilik gibi kriterlere göre sınıflandırmış ve kendilerine göre farklı kültür modelleri oluşturmuşlardır (Örs, 2010: 48).

Literatür taramasına göre yapılan araştırmalara bakıldığında; Ochi'nin Z teorisi modeli, Peters ve Waterman Yaklaşımı modeli, Handy ve Harisen kültür modeli, Deal ve Kennedy kültür modeli, Schein'in kültür modeli, Quinn ve Cameron'un Mcgrath modeli ve Denison ve Spreitzer kültür modeli literatürde genel olarak en çok bahsi geçen modeller olmaktadır.

1.5.1. Ochi'nin Z teorisi modeli

Örgütsel kültür anlamında 1980li yıllarda farklı kültürlerin farklı avantajları olduğu ve bu toplam faydayı örgütlere kazandırmak için koordinasyon, adaptasyon ve birleştirme gibi uygulamalar geliştirilmiştir ki o dönemde Amerika ve Batı Avrupa'daki örgütler toplam kalite anlayışı ile birlikte kendi kültürlerinin iyi yanlarına Japon yönetim anlayışının da iyi yönlerini katarak daha iyi bir model oluşturmayı amaçlamışlardır ve bu örneklerden birisi Ouchi'nin Z Teorisi'dir (Ouchi, 1987: 22).

Ouchi (1987: 22) yaptığı araştırma ve gözlemler sonucunda Amerikalı ve Japon örgütlerin birbirlerinden farklı avantaj ve dezavantajlar barındırdığını görmüştür ve Amerika'da bulunan Japon örgütlerinin Amerikan-Japon karışık örgüt kültürü modeli ile başarıyı yakaladıklarını savunmuştur. Savunduğu bu örgüt kültürü modeline Z modeli demiştir.

Z modeli kültürde önemi belirtilmesi gereken bir noktadır. Z modeli örgütlerde farklı kültürlerden çalışan ve yöneticiler olmasına karşın örgüt içerisinde paylaşılan değerler ile aksiyon almaları örgüt kültürünü ortak kılarak birlik ve beraberlik içerisinde bir örgüt oluşmasını sağlamıştır. Ouchi (1987)'nin Z modeli örgüt kültürü, Amerikan ve Japon modeli örgütlerden farklı olsa da ikisinin bir birleşimi olduğu söylenmiştir (Düren, 2007: 97).

1.5.2. Peters ve Waterman yaklaşımı modeli

Peters ve Waterman (1985)'in Amerikan özel sektöründe mükemmel şirketlerin özelliklerini açıkladıkları "In Search Of Excellence" eserlerinde uzun yıllar sürekli büyüyüp gelişen Amerikan şirketlerinin bu mükemmel yapılarını araştırmışlardır. Literatüre mükemmellik yaklaşımı olarak da girmiştir. Daha sonraki yıllarda 1985 yılında Peters ve Austin (1989)'in "A Passion for Excellence" adlı eserlerinde, Peters ve Waterman (1985)'in önceki kitaplarındaki bilgilerini geliştirerek mükemmellik modelini dört kritik başarı faktörüne bağlı olarak göstermişlerdir.

Bahsi geçen dört faktör yerine getirilirse mükemmel noktaya ulaşılabileceği söylenmiştir. Peters ve Austin (1989)'in mükemmel model için gerekli dört kritik başarı faktörü aşağıdaki gibidir:

- İnsanlar
- Devamlı yenilik
- Müşteriler ile ilgilenmek ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması
- İlk üç faktörü bir araya getiren lider

1.5.3. Handy ve Harrison kültür modeli

Handy ve Harrison örgüt kültürü modelini oluştururken daha çok merkezileşme ve formalizasyon durumlarına göre ele almışlardır ve bu durumlara göre kültür modelleri oluşturmuşlardır. Harrison (1992) örgüt kültürü modellerine güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü gibi isimler verirken, Handy (1995) modellerin isimlerini Yunan Mitolojisinden esinlenerek mitolojik Yunan tanrıalarının adlarıyla Apollo, Athena, Zeus ve Dionisus olarak isimlendirmiştir.

Aşağıda Handy ve Harrison'un isimlendirmeleri ile birlikte kısaca kültür modelleri verilmiştir (1995):

- Güç Kültürü (Zeus): Merkezi otorite gücünü, altındaki uzman kişilere dağıtır ve bundan dolayı daha az bürokrasi ve hiyerarşi anlayışı vardır.
- Rol Kültürü (Apollo): Yoğun bürokrasi ve hiyerarşi hakimdir ve aynı zamanda ağır bir merkeziyetçilik ve biçimsellik mevcuttur.
- Birey Kültürü (Dionisus): Adından da anlaşılacağı gibi bireye odaklı bir yapı vardır. Örgüt yapısı tamamen örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya

ve desteklemeye yöneliktir. Bu tipteki kültür modeli ufak çaplı danışmanlık işletmelerinde ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir.

- Görev Kültürü (Athena): Örgütsel amaç ve hedefler ön plandadır ve daima projeye odaklı bir işleyiş hakimdir. İş ile alakalı olarak yetkinin üstünlüğü bireylerin konumlarından değil, bireylerin iş ile alakalı uzmanlık ve bilgi seviyesinden gelir.

1.5.4. Deal ve Kennedy kültür modeli

Deal ve Kennedy (2000)'e göre örgüt kültürünün oluşumunda çevre önemli bir etmendir. Yaptıkları araştırmada çevre-kültür ilişkisini iki boyutlu bir değişken üzerindeki dört farklı kültür modeli ile açıklamışlardır. Dört farklı kültür modelinin ortaya çıkmasında iki adet değişken rol oynamaktadır; iki değişkenden ilki örgütün aldığı kararların risk derecesi (yüksek ve düşük riskli olmak üzere) ve ikinci değişken ise örgütün aldığı kararların sonucunda alınan dönütün hızı (hızlı-yavaş) olarak ortaya konmuştur.

İki değişken etrafında şekillenen dört kültür modeli aşağıda açıklandığı gibidir (Eren, 2008: 155):

- Maço Kültürü: Risk alma seviyesi yüksek, geri dönütü hızlı ve acele karar alınır.
- Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü: Risk alma seviyesi düşük, geri dönüt hızı yüksek, düşük risk sebebi ile örgütün büyümesi zaman alır.
- Şirket Üstüne Kumar Oynama Kültürü: Risk alma seviyesi yüksek, geri dönüt hızı yavaştır ve sonucu tam olarak bilinmeyen işler için büyük paralar ile büyük riskler alınır.
- Süreç Kültürü: Risk alma seviyesi düşüktür, geri dönüt hızı yavaştır ve örgüt çalışanları çok çalışıp hatayı minimuma indirmeye çalışır.

1.5.5. Schein'in kültür modeli

Schein (1997)'e göre örgüt kültürünün üç önemli faktörü vardır. Üç önemli faktörden iki tanesi örgütteki bireylerin dışa adapte olma ve içe entegre olma gibi durumlarla mücadele ederken öğrenilmiş tepki ve refleksler ile alakalı genel anlayıştır. Üçüncü faktör öğrenilmiş olan bu tepkilerin karşıya aktarılmasıdır.

Schein'in üç örgüt kültürü faktörü (1997):

- Örgütün dış çevre ile uyum sıkıntısını çözmek.
- Örgüt ile çevre arasındaki entegrasyon problemlerini çözmek.
- Anlaşılır bir dil ve anlaşılır bir kavram ortaklığı.

Örgütün dış çevre ile uyum sıkıntılarını çözmek ve örgütün iç çevre ile entegrasyon problemlerini çözmesi açısından kültürün etkisi (Schein, 1997):

Örgütün dış çevre ile uyum sıkıntısını çözmeye kültür etkisi (Schein, 1997):

- Görev ve Strateji: Görevler açıkça belirtilmelidir.
- Amaçlar: Belirlenen amaçlar ile alakalı fikir birliği oluşmalıdır.
- Araçlar: Amaçlara ulaşılabilecek araçlar ortak olarak belirlenmelidir.
- Ölçme: Örgüt amaçlarını saptamada ortak bir şekilde fikir üretilmelidir.
- Düzeltme: Amaçlara ulaşılamazsa, amaçlara ulaşmak için yeni stratejiler oluşturulmalıdır.

Örgüt ile çevre arasındaki entegrasyon problemlerini çözmeye kültürün etkisi (Schein, 1997):

- Anlaşılır bir dil ve anlaşılır bir kavram ortaklığı: Örgüt içerisindeki kişilerin aralarındaki iletişimin etkili olabilmesini sağlar.
- Örgüte dahil olacak bireyler için örgüt sınırlarının belirlenmesi: Örgüt kültürüne uygun bireylerin seçilmesi için örgüt kültürü çerçevesinin çizilmesini sağlar.
- Güç ve Statü: Örgüt içerisindeki hiyerarşik hareketin yani yetki edinmenin yöntemini belirleyerek örgüt içerisindeki iç karışıklığı önlemeyi sağlar.

1.5.6. Quinn ve Cameron 'un Mcgrath modeli

Quinn ve Cameron (1999)'un kültür modeli temelde iki boyamlı bir yaklaşımdır ve bu iki boyamdan doğan dört kültür tipini açıklar. Kültür modelinin bir boyamında organik(yenilikçi, esnek)-mekanik(hiyerarşik, katı) örgüt modeli diğer boyamında ise içsel koruma(bütünleşme, düzen)-dışa konumlandırma(risk, girişim, rekabet) kültür tipleri bulunur.

Quinn ve Cameron (1999)'un iki boyamlı yaklaşımı sonucu açığa çıkan dört kültür modeli aşağıdaki gibidir:

- Adhokrasi Kültürü: İnovasyona ve gelişime odaklıdır.

- Klan Kültürü: Ekip çalışması, destek odaklılık ön planda ve bireyler arası kuvvetli bağlar ön plandadır.
- Hiyerarşi Kültürü: Bürokratik düzen hakimdir, net ve katı kurallar vardır, işler genellikle tekdüzedir.
- Pazar Kültürü: Amaca ulaşmak esastır, rekabet hakimdir ve pazarda üstünlük önemlidir, ve hedefe odaklanılmıştır.

1.5.7. Denison ve Spreitzer kültür modeli

Denison ve Spreitzer (1991)'in örgüt kültürü modeli; içe odaklı alt kültür başlığı altında hiyerarşik kültür ve grup kültürü, dışa odaklı alt kültür altında rasyonel kültür ve gelişim kültürü olmak üzere dört tip kültür kombinasyonundan oluşmaktadır. Denison ve Spreitzer (1991)'e göre belirledikleri dört kültür tipi de örgütlerin kültürlerinde yer alır fakat sadece bir tanesine körü körüne bağlanmazlar, yani Denison ve Spreitzer (1991)'e göre örgütlerin kültürleri bu dört tip kültürün bir tür kombinasyonudur.

1.5.7.1. Grup kültürü

Grup kültürü örgüt açısından içe odaklı bir kültür modelidir ve biçimsellikten uzak, ekip çalışması, katılımcı, yenilikçi ve esneklik sunan bir yapıya sahiptir. Grup kültürü örgüt içerisindeki bireylere önem verir ve bu bireylerin gelişimine odaklanarak bireylerden alınacak performansın artırılması hedeflenir. Örgütteki bireyler aralarında yüksek bağlılığa ve paylaşımına sahiptir, ve kararlar bireylerin toplu katılımı ile ortak bir şekilde alınır. Örgüt ve çalışanlar birbirlerine destek olmaktadır ve örgüt başarısı uzun dönemde karlılık, gurup içi moral ve uyum ile belirlenmektedir (Çalışkan, 2013: 93).

1.5.7.2. Hiyerarşik kültürü

Hiyerarşik kültür örgütün içine endekslenir, biçimsel bir yapı ve kontrol mekanizması ile birlikte örgütte bürokratik bir yapı hakimdir. Hiyerarşik kültür sürdürülebilirliğe önem veren, yenilikten kaçınan ve mevcut düzeni korumaya yönelik aksiyon alan örgütlere daha yakın bir kültür modelidir. Örgütteki bireylerin alt üst ilişkisine sadık olarak verilen görevleri standart bir şekilde yapması istenmekte ve ekstra bir çaba istenmemektedir. Örgütteki her bireyin belirli görevleri vardır ve her birey sadece kendi işini yapar. Hiyerarşik düzenin bir getirisi olarak iletişimin yönü dikey bir şekilde ilerlemekte, katı kurallara bağlı bir bürokratik düzen hakimdir. Bu örgüt kültürü modelinde

örgütün başarısı mevcut düzeni koruması ve sürdürmesiyle ölçülür (Çalışkan, 2013: 93-94).

1.5.7.3. Gelişim kültürü

Gelişim kültürünün esas noktası yeniliktir ve gelişim kültürü tekdüzelikten uzak devamlı bir değişim içerisinde olan yeni ürünler, pazarlar arayan ve daha çok dışa odaklanan bir kültür yapısıdır. Aynı zamanda örgüt bireylerinden yetenekleri ve inisiyatifleri ile işe olduğundan daha fazla katkı sağlamaları beklenir. Gelişim kültürü inovasyona açık esnek ve dinamik bir yapıdır. Gelişim kültüründe örgütün başarısı kat edilen yol, yapılan başarılı yenilikler, yeniliklerin sağladığı fayda ve tabii ki karlılık ile ölçülür (Erkmen, 2010: 81).

1.5.7.4. Rasyonel kültürü

Rasyonel kültürün odak noktası, yapılan işe odaklanma, odaklanılan iş ile alakalı performansın yüksek olması, amaçlara ve hedeflere etkili ve verimli gibi kriterlerin gerçekleştirilmesidir. Atılan adımlar, belirlenen amaç ve hedefler açık, net, gerçekleştirilebilir olmalıdır. Rasyonel kültürde dışa açıklık hakimdir ve dış çevreye karşı dikkatli ve duyarlı olunmalıdır. Örgüt bireyleri verilen işleri, emirler çerçevesinde yapmalı ve plana bağlı kalmalıdır. Rasyonel kültürde örgütün başarısı örgütün hedeflere planlandığı gibi ulaşılması, performansın yüksek olması, odaklanılan işin başarılması ve karlılık ile ölçülür (Erkmen, 2010: 82).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ, ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ

2. ÖRGÜT İKLİMİ, ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ

2.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Önemi

2.1.1. Örgüt iklimi tanımı

Örgüt iklimi, örgütsel yaşamın içinde yer alan fakat anlaşılması zor olan bir duygu etkileşimidir. Örgütlerin kendilerine özel iklimleri, kişilikleri ve iç çevreleri bulunur. Ek olarak örgüt ikliminin oluşumunda örgütün moral düzeyi, örgütü saran atmosfer, örgüt üyelerinin ait olma duygusu ve iyi niyetli duygularının etkileri görülmektedir (Mullins, 2007: 488).

Literatüre bakıldığı zaman birbirinden farklı bilim insanlarının yapmış olduğu fazlaca tanım olmakla birlikte, genel manada kabul görmüş örgüt iklimi tanımını Landy (1990) yapmıştır. Landy (1990)'nin söylediğine göre örgüt iklimi, örgütün sahip olduğu objektif özelliklerin örgütteki kişiler tarafından algılanması temeline dayalı olduğudur. Örgüt iklimi objektif olmakta fakat örgütteki kişilerin konu ile alakalı düşünceleri subjektif olmaktadır. Örgüt iklimi kısacası nesnel olmayan örgüt özelliklerinin nesnel olarak algılanmasını sağlamaktadır ve örgütün kişiliği hakkındaki, bireylerin görüşlerini yansıtır.

Bilim insanları örgüt iklimi hakkında çok sayıda araştırma yapmıştır, psikoloji alanındaki teorilere dayalı şekilde, iç çevre kavramı yerine örgüt iklimi kavramı kullanılmıştır. Örgüt iklimi, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarına etki eden faktörlerin etkisinden ortaya çıkmaktadır. Bir bakıma örgüt iklimi, iş çevresiyle alakalı örgüte özel bazı özellikleri belirtir ve bu özellikler; örgüt bireyleri ve örgütün çevresine olan tavırlarına göre oluşur (Ivancevich vd., 2005, 325).

Örgüt iklimini ortaya koyan en önemli şey, örgütteki bireylerin örgütü benimseme seviyeleridir. Örgüt iklimi aynı zamanda, örgütün iç çevresinin üzerinde bulundurduğu ve devamlılık sergileyen niteliklerinin tamamını kapsar ve bu niteliklerin örgütteki bireylerce hissedildiği söylenebilir. Örgütlerin kendilerine özel kimlikleri olan örgüt iklimi, örgütlerin

iç ve dış ilişkilerini, iş metotlarını, fiziksel yapılarını, iletişim ağlarını, örgütteki bireylerin kimliklerini ve yetkiden yararlanma şekillerini yansıtmaktadır. Örgütlerin kendilerine özel kimlikleri olan örgüt iklimi, örgüte yeni katılan kişilerce de benimsenmektedir (Mullins, 2007: 489).

2.1.2. Örgüt iklimi önemi

Örgüt iklimi örgüte özgü olan nesnel olmayan fakat örgüt içerisine girince yaşanarak ve paylaşarak benimsenen olguların nesnel olarak yansımasıdır. Buna ek olarak örgüt iklimi örgüt üyeleri tarafından birbirlerine yansıtılabilir. Bu sayede örgüte katılan yeni bireyler kolaylıkla örgüte uyum sağlamış olur (Landy, 1990).

Örgüt iklimi sayesinde örgütün, moral seviyesi artar, örgütün atmosferi ve çalışanların içerisinde buldukları iletişim ortamı pozitif anlamda iyileşir, örgüt üyelerinin aidiyetine pozitif etki yapar (Mullins, 2007:488). Örgüt ikliminin tek başına tüm örgüt ile alakalı yansımalar yapması ile örgütün tamamı hakkında çıkarımlar yapmayı kolaylaştırır. Örgütün içerisindeki çalışanlar hakkında, örgüt içerisi iletişim kalitesi hakkında, örgütün çevresi ile durumu ve daha örgüt hakkındaki birçok verinin anlaşılmasını sağlar (Ivancevich, vd., 2005, 325).

Yukarıda yapılan açıklamalardan yapılan çıkarımla, örgüt ile alakalı olarak karar almak iyileştirmeler veya düzeltmeler yapmak mümkündür. Çevrenin hızla değişmesini ve rekabeti yakalamak için ve hatta örgütün hayatta kalabilmesi için örgüt ikliminin sağlanması gereklidir.

2.2. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi boyutları ile açıklanmak istenen, örgüt iklimini etkileyen nitelikler yani boyutlardır. Örgüt iklimi boyutları üzerine yapılan araştırmalarda farklı boyutlar ortaya konmuştur. Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimi boyutlarını: yapı, sorumluluk, samimiyet, destek, ödüllendirme, çatışma, standartlar, kimlik ve risk olarak açıklamıştır. Koys ve DeCotiis (1991: 265) de literatürde seksen taneden çok sayıda iklim boyutu olduğunu ortaya koymuştur.

Var olan örgüt iklimlerinden birçoğu birbirleri ile büyük benzerlikler göstermektedir. Zammuto ve Krackover (1991: 84-113)'in örgüt iklimi boyutları birçok örgüt iklimi boyutunu kapsadığı ve ortak teşkil ettiği için örgüt kültürü boyutları, bu

araştırmaya göre açıklanabilir. Ek olarak bu araştırmada eksik olduğu düşünülen bazı örgüt iklimi boyutları da Shalley, vd. (2000: 216-222)'nin örgüt iklimi boyutları ile açıklanacaktır.

Zamutto ve Krackover'in Örgüt kültürü boyutları; güven, çatışma, takım ruhu, ödülleri değişime direnç, lider güvenilirliği ve baskı olarak aşağıda açıklanmıştır (Zamutto ve Krackover, 1991: 84 113):

Güven: Örgüt içerisindeki ortamın açık, paylaşımcı ve samimi olmasının çalışanlara güven verdiği; örgüt içerisindeki ortamın kapalı, paylaşımcı olmayan ve samimi, açık ve çok yönlü iletişimin kurulamadığı bir şekilde olması örgütteki bireylere güvensizlik aşladığıdır.

Çatışma: Örgüt içerisinde iş birliği ruhunun olmaması, örgüt amaç ve hedeflerine karşı bir tutumun olması, çalışanların arasında anlaşmazlıklar olması, çatışma düzeyinin yüksek olduğunu gösterir. Tüm bunlar olumlu yönde ise örgütsel çatışma düşüktür.

Takım ruhu: Örgütteki takım ruhu örgütün içten, istekli ve kendinden emin olduğunu gösterir. Takım ruhunun olduğu örgütlerde, bireylerin morali, özgüvenleri ve özsaygıları yüksektir. Bunun yanı sıra örgüte karşı duyulan güvensizlik ve amaçsızlık takım ruhunu yok eder.

Ödüller: Örgüt ödülleri dağıtırken tarafsız olur; dağıtımda, iletişimde ve işlem adaletinde objektif davranışlar sergilerse, çalışanlar örgüte karşı sadakat kazanır ve bu da örgüt iklimine olumlu etki yapar. Ters durumda örgütün yöneticileri güçlerini kullanmada adaletsiz olurlarsa, örgütteki çalışanlar açısından örgüt iklimi olumsuz algılanır.

Değişime direnç: Örgüt içerisindeki bireyler, örgütün değişim ihtiyacını kavrayamadığı zaman; değişime karşı çıkarlar. Çalışanlar örgütün değişim ihtiyacını kavrayabilmişse ya karşı çıkar ya düşük direnç gösterir veya hiç direnç göstermeden örgüte uyar.

Lidere güvenme: Örgütün liderine güven duyulması alınacak kararların ve yapılacak davranışların kabulünü kolay hale getirir. Örgüt liderine güven azaldığı durumlarda örgüt üyelerinin liderin otoritesini kabul etmekte isteksiz davranışlar sergilediği gözlenebilir.

Baskı: Örgütün demokratik olmayan, baskıcı, katı ve otoriter biçimde bir yönetim şeklinin olması, örgüt bireylerinin örgüt iklimi hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmasına sebep olacaktır. Bu tip bir yönetim ile örgüt, bireylerin inisiyatif almasının ve yaratıcılıklarını sergilemelerinin önüne geçerek değişime kapalı kalacaktır.

Shalley, vd. (2000: 216-222)'nin örgüt iklimi boyutları: örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetimin desteği, takım desteği ve işin iddialı olması olarak aşağıda açıklanmıştır:

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik: örgütün yenilik ve değişim arayışında olduğu durumlarda örgüt, yaratıcılığa teşvik eden ve çalışanların başarıya güdüsünü hareketlendiren davranışlar sergileyerek daha yüksek performans ve verimlilik artışı hedefler.

Yönetimin desteği: Örgütteki yönetimin örgüt bireylerine destek olduğu durumlarda çalışanların işe ve örgüte bağlılıkları artar ve ek olarak iş performansları ve iş tatminleri de yükselir.

Takım desteği: Örgütün oluşturmuş olduğu iş grupları oluşturulurken örgüt üyelerinin sosyal gereksinimlerinin karşılanması örgüt üyelerinin performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

İşin iddialı olması: İşin iddialı olması işin sadece zor ve karışık olduğu anlamına gelmez. İşin zor ve karışık olması örgüt üyelerinin sürece daha fazla katılabilmesini sağlar. Kişiler zor ve karmaşık işleri yaptığı zaman tatmin düzeylerinin ve motivasyonlarının arttığı görülür.

2.3. Örgüt İklimi Türleri

Literatürde yapılmış araştırmalarca örgütsel iklimin örgütsel performansa etki ettiği gözlenmiştir. Yapılan bu araştırmalar sonucu altı tane örgütsel iklim türü ortaya çıkmıştır (Fullan ve Miles, 1992: 745-750; Sergiovanni ve Starratt, 1987):

2.3.1. Açık İklim

Açık iklim örgüt bireylerinin birlikte çalışmaktan ve bulunduğu örgütten gurur duyduğu anlamına gelmektedir. Örgüt bireyleri birlikte ve örgüt yöneticileriyle beraber çalışmaktan, dostça iletişim gerçekleştirmekten ötürü örgütsel iklim hakkında pozitif düşüncelere sahip olur.

2.3.2. Otonom İklim

Otonom iklim tipinde örgüt bireyleri işlerini kontrol etme şansını elinde bulundurur. Bireylere kendilerini yönetme ve kendilerince karar alma konusunda yöneticiler tarafından esneklik sağlanır. Bu sayede bireyler sorun çözme ve örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırma konusunda yüksek motivasyona sahip olur.

2.3.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklimde, çalışanlara kontrollü bir şekilde esneklik tanınır. Bu iklim tipinde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi bu iklim tipinin temelini oluşturur. Bunun yanında örgüt bireyleri görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda yüksek motivasyon sahibidirler. Örgüt bireyleri ve örgüt yöneticileri hep birlikte işe odaklanır. Bundan dolayı tamamen iş odaklı bir yapı vardır.

2.3.4. Ailesel İklim

Ailesel iklim türünde dostluk ilişkisi hakimdir ve en önemli şey örgüt bireylerinin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Örgüt yöneticileri örgüt bireyelerine müdahalede bulunmazlar ve bu sayede örgüt bireyleri örgütün iklimini çok rahat olarak algırlar. Ayrıca iklimde verimlilik için özellikle istekte bulunulmaz ve bundan dolayı örgütteki bireylerin tam kapasite çalışma zorunluluğu yoktur.

2.3.5. Babacan İklim

Babacan iklim türünde örgüt yöneticileri örgütün kontrol edilmesi ve örgüt çalışanlarının sosyal gereksinimlerinin karşılanması konusunda başarısızlardır. Örgüt yöneticilerinin babacan tavırlarının örgüt bireyleri tarafından samimiyetsizlik olarak algılanması sonucunda örgütteki bireylerin motivasyonunda düşüş görülebilmektedir.

2.3.6. Kapalı İklim

Kapalı iklimde örgüt bireyelerinin başarı hedefi, örgüte karşı aidiyetleri ve örgüte karşı bağlılık hedefleri yoktur. Örgüt ile örgüt bireyleri arasında işbirlikçi davranışlar görünmez. Örgüt yöneticilerinin, örgüt bireyelerinin sosyal gereksinimlerini karşılamada ve örgüt bireyelerinin iş tatminlerini sağlama konusunda nerdeyse hiç çabası yoktur.

2.4. Öğrenme Tanımı ve Önemi

2.4.1. Öğrenme tanımı

Öğrenme literatürde eğitimciler, işletmeciler ve psikologlar tarafından incelenmiştir. Bunların en başında öğrenme kavramını inceleyen ve araştıranlar ilk önce psikologlar olmuştur. Psikologlar birbirinden değişik kuramlar ortaya atmıştır. Öğrenme ile alakalı kuramlar genellikle öğrenmenin şeklini ve kişilerin üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Daha sonraları eğitimciler ve işletmeciler gibi başka dallardaki bilim insanları da öğrenme kavramı üzerinde durmaya başlamıştır. Bu bilim insanlarının yaptığı araştırmalar sonucunda hepsinin vardığı noktada, öğrenmenin insan davranışları üzerinde değişiklik oluşturduğunu ortaya konmuştur (Budak, 2000: 3).

Bir tanıma göre öğrenme kavramı: istenilen bir hedefe ulaşmak için, insan davranışlarının değiştirilmesiyle yeni bilgiler edinme süreci olarak ortaya konmuştur (Budak, 2000: 3). Yani kısaca öğrenme: yeni bilgiler ve beceriler kazanma sürecidir denebilir.

Diğer bir tanıma göre ise öğrenme: kişinin kendi hayatı ile birlikte davranışlarının farklılaşması süreci olarak açıklanmıştır (Binbaşıoğlu, 1991: 2). Tanımdan hareket ile birlikte öğrenmenin, davranışları farklılaştırması ve hayatın bir parçası olduğu çıkartılabilir.

Ortaya konulmuş başka bir tanıma göre öğrenme: insan yaşamı sırasında düşünceler ve yaşanmışlıkların sonucunda kişilerin inançlarındaki değişme süreci olarak açıklanmıştır (Eren, 1998: 485). Diğer tanımlarda da olduğu gibi öğrenmenin bir süreç olduğu ve kişilerin hayatlarının sonuna kadar öğrenmenin devam ettiği açıklanmıştır.

Başka bir tanımda ise öğrenme: yeni bir davranış elde etmek için, eski rutin davranışların yeni şeyler araştırarak değişime uğraması olarak ortaya konmuştur (Hasebrook, 2002: 4). Tanımdan da anlaşılacağı üzere öğrenme istekli bir şekilde araştırma yapmayı gerektirmekte ve bununla birlikte eski davranışların değiştirilmesidir.

2.4.2. Öğrenmenin önemi

Dünya geçmişten günümüze sürekli değişim içerisindedir. Bununla birlikte ekosistem içerisinde yer alan her canlı hayatı boyunca değişime ayak uydurmak ve hayatta kalmak için öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır ve bu sayede hayatını sürdürebilmektedir (Senge, 2004). Buradan çıkarım ile günümüzde örgütlerin teknoloji ile birlikte çok hızlı bir

şekilde değişen şartlara uyum sağlayabilmesi ve hayatta kalabilmesi için öğrenmeye ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Öğrenmenin önemi değişime uyum sağlamaktır. Gelecekte başarılı kişi veya toplulukların en çabuk ve en basit öğrenenlerden oluşacağı ve mevcut deneyimleriyle yetinenlerin deneyimlerinin eskiyip bir işe yaramayıp rekabette geri kalacakları ortaya konmuştur (Braham, 1998: 13). Bununla birlikte günümüzün hızına ayak uydurabilmek için hayat boyu öğrenme kavramını benimseyen kişi ve toplulukların ayakta kalacağı belirtilmiştir (Argyris, 2001: 177). Örgütler özelinde ise öğrenmenin sadece üst kademelerde kalmaması gerektiği ve öğrenmenin kademe kademe aşağıya doğru tüm örgüte yayılması gerektiği ortaya konmuştur (Senge, 2004). Son olarak da en önemlisi günümüzde zeka ve yetenekten çok bilginin öneminin artmasıyla öğrenmeyen birey ve toplulukların zeka ve yetenekleriyle bile ayakta kalamayacakları ortaya konmaktadır (Cüceloğlu, 2000: 139).

2.5. Öğrenme Kuramları

Öğrenme sürecinin nasıl oluştuğu hakkında detaylı bilgi vermek isteyen bilim insanları günümüze kadarki süreçte görüşlerini açıklamak amacıyla birden fazla kuram ortaya koymuşlardır. Aşağıda günümüze kadarki öğrenme ile alakalı kuramlar dört ana akım üzerinden açıklanmıştır.

2.5.1. Davranışçı öğrenme kuramları

Davranışçı öğrenme kuramı 1970 yıllarına kadarki süreçte göz ile görülebilecek insan davranışlarını gözlemleyerek, oluşan davranışları tetikleyen etkenleri ortaya koymaya çalışılmıştır. Bu kuramda davranış üzerinde etki yaratan uyarıcı ve bu uyarıcı sonucu ortaya çıkan davranış yani tepki gözlenmiştir. Kuram ile alakalı gözlemler hayvanlar üzerinde yapılan deneyler ile yapılmıştır. Bu gözlemler sonucunda kurama ilişkin temel maddeler belirlenmiştir (Açıkgöz, 2006: 78).

Kuram ilişkin temel maddeler aşağıdaki gibidir (Özden, 1999: 23):

- Davranışların yapılması ile öğrenme yöntemi dahilinde, öğrenenin öğretim esnasında etkin olması beklenir.
- Tekrar etme öğrenme için gereklidir. Öğrenilecek davranışın tekrarı ile davranış değişir.

- Pratik ve tekrar, öğrenilen davranışların kalıcılığı açısından önemlidir.
- Öğrenenin güdülenmesi, öğrenme isteğinin üst düzey heves ve arzuda olması gerekir.

Davranışçı öğrenme kuramında çevreden gelen uyarıcıların öneminin büyük olduğu tekrarlanmaktadır buna karşılık öğrenen kişilerin özellikleri üzerinde fazla durulmamaktadır. Davranışçı kuramın temel aldığı kuramlardan Pavlov (1927)'un klasik koşullanma kuramı örnek verilebilir. Davranışçı kuramda deneyeler hayvanlar üzerinden yapıldığı için insan ile alakalı doğru sonuçlar verememe durumu ortaya çıkmıştır.

2.5.2. Bilişsel öğrenme kuramları

Bilişsel kuramlar, davranışçı öğrenme akımını destekleyen psikologlar 1912-1913 yılları arasında öğrenmenin uyarıcı ile etki arasında gerçekleştiğini savunmuşlardır. Aynı yıllarda Almanya'da bulunan bir bilim insanı topluluğu olan Gestalt Psikologları direkt olarak gözlemlenmesi mümkün olmayan bilişsel süreçleri araştırmaya başlamıştır. Bilişsel kuram Gestalt psikologları ile başlamış yıllar geçtikçe Piaget, Ausebel ve Bruner adlı eğitimciler ve psikologlar tarafından geliştirilerek zaman ile birlikte bilişsel kuramlar ortaya çıkmıştır (Çolak, 2006: 13).

Davranışçı kuramın insanı açıklamada yetersizliği aksine bilişsel kuram düşünme, hatırlama, algılama gibi kişinin bilişsel sürecini açıklamaktadır (Cüceloğlu, 1997: s86). Davranışçı yaklaşımda davranış değişimi şeklinde açıklanan olguyu, bilişsel yaklaşım kişinin aklında yaşanan öğrenmenin dışa yansımaları olarak açıklamaktadır (Senemoğlu, 1997: 39).

Önceden de belirtildiği gibi bilişsel kuram ile davranışçı kuramın öğrenme noktasında birbirinden ayrılan özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıda şu şekilde sıralanabilir (Güven, 2004: 4):

- Davranışçı yaklaşıma göre öğrenilen şey davranıştır fakat bilişsel yaklaşıma göre öğrenilen şey bilgidir ve öğrenilen bilgiler davranışı şekillendirmektedir.
- İki yaklaşımda da pekiştirmenin önemi büyüktür fakat pekiştirme uygulaması yaklaşımlar arasında farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Davranışçı kuramda pekiştirme uygulaması davranışların daha iyi anlaşılması için kullanılırken bilişsel yaklaşımda pekiştirme uygulaması öğrenmeden hariç olarak bilgi sonucu oluşan davranışın doğruluğunun sağlanmasını yapmak için kullanılır.

- Davranışçı yaklaşımda bir sorun ile karşılaşıldığında kişi sorunu çözmek için önceki deneyimlerinden yararlanmaktadır ve mevcut sorunu önceki çözümlerinden yola çıkarak çözmeye çalışmaktadır. Kişi daha önceden karşılaşmadığı bir sorun karşısında deneme yanılmaya başvurur. Bilişsel yaklaşımda ise kişi bir sorunla karşılaştıkça sorunu anlayana kadar düşünür ve sorunu çözmeye çalışır.
- Davranışçı yaklaşımda araştırmalar ve deneyler genelde laboratuvar ortamında ve hayvanlar üzerinde yapılmıştır, aksine bilişsel yaklaşımda araştırmalar genellikle doğal ortamda ve insanlar ile birlikte gerçekleştirilmiştir.

2.5.3. Duyuşsal öğrenme kuramları

1960 yıllarına kadar daha çok davranışçı öğrenme kuramı hakim olmuş ve bu kuramda çalışmalar hayvanlar üzerinden yapılmış ve çalışma sonuçlarının insan öğrenme sistemine evrilmesi şeklinde olmuştur. Davranışçı öğrenmeden sonraki dönemde ise beyinin bilgi işleme kabiliyetinin esas alındığı bilişsel öğrenme kuramı daha fazla kabul görmüştür. Daha sonraları 1970 yıllarında öğrenenlerin kendilerince değerli gördükleri olgu, olay ve nesnelere ile iletişimdeki hedefe yönlendirilmeleri yönünde bir uygulama uygulanmış ve böylelikle “öğretici merkezli sınıf” kavramının ilk defa tepkisi görülmüştür (Demircan, 1990: 206). Duyuşsal öğrenme kuramı öğrencinin merkeze oturtulduğu bir öğrenme kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Duyuşsal öğrenme kuramının önemli kişilerinden Rogers, Combs ve Maslov isimleri yer almaktadır. Yaklaşımına göre kişiler hayatı boyunca kendini gerçekleştirecek amaçlar ile birlikte davranışlar sergilemelidir ve kuram genel olarak benlik kavramı etrafında oluşmaktadır (Oktaylar, 2009: 144).

Kurama göre öğrenme etkinliği kişiye haz vermelidir. Pekiştirme çalışmaları öğrenen kişiye iyi yönde etki etmezse öğrenme zarar görür ve buna bağlı olarak pekiştirme çalışmaları kişinin tedirginliğini minimuma düşürecek şekilde tasarlanmalıdır. Kişiler öğrenmeyi güdülerini tatmin etmek için yapar (Demir, 2010: 32). Yani buradan anlaşılacağı üzere kurama göre öğrenenin önemi çok büyüktür ve öğrenmenin merkezinde öğrenen varken öğrenilecek davranış ikinci sırada gelir ve öğretmen belirli kurallara göre düzeni sağlayan bir rol oynamamalıdır. Buna bağlı olarak öğretmenin öğrenciye göre kurallar geliştirmesi gerekmektedir.

Öğrenme kuramları genel olarak özetlenirse; duyuşsal öğrenme kuramı öğrenme sürecinden daha fazla öğrenmenin sonucuyla ilişkilidir ve kuram ahlak ve benlik gibi konuları ele alır. Bir bakımdan duyuşsal öğrenme kuramında kişi kendini yeniden tanımlar

ve bunun gerçekleşebilmesi için ise davranışları duyuşu ve zihnini değiştirmelidir. Kurama göre zihinsel yapı farklılaştırılmadıkça davranışın değişmesinin bir önemi olmaz ve aynı şekilde davranış değişmeksizin zihnin farklılaşması da anlamsız olur. Duyuşsal kuramlarda öğrenme, benliğin gelişimi ile alakalı duyuşsal çıktılar ile ilgili iken, bilişsel kuramlarda öğrenmenin zihinsel sonuçları ile ilgilenilir ve davranışçı kuramlarda ise öğrenmenin gözle görünür sonuçlarıyla ilgilenilir [1].

2.6. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme gündelik olarak ve bireysel olarak önemli olmasının yanı sıra toplum içerisinde ve çalışma ortamında da önemli bir yere sahiptir. Öğrenme bireysel düzeyde başlayarak, grup düzeyine yükselir ve bunun devamında öğrenme örgütsel boyuta ulaşır. Öğrenme örgüt içerisinde, örgüt içerisindeki kişilerin birbirlerinden etkilenerak birbirlerini taklit etmesiyle de sağlanabilir ve hatta kişiler örgüt dışındaki yaşamlarında da örgüt içerisindeki diğer kişilerden etkilenerak onları taklit edebilirler. Bu şekilde sosyal bir anlam taşıyan, iş hayatında görülen ve gelişimi merkez edinen öğrenme düzeyi örgütsel öğrenmeyi açıklar (Mulholland, vd., 2001: 337). Örgütsel öğrenme esasında kişilerin meydana getirdiği bir öğrenme düzeyidir ve bundan dolayı öğrenmenin temelde kişi ve daha sonra grupta meydana geldiği için kişi ve grupların öğrenmesi örgüt düzeyinde öğrenme açısından çok önemli rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak sırasıyla kişi, grup ve örgüt arasındaki iletişim ve bağının güçlü olması gerekmektedir (Hacker, 2000: 85). Bundan dolayı öğrenme süreci bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde ilerlemektedir (Lawrence, vd., 2005: 180).

Öğrenme, düzeyler sırasında da süreçlere sahiptir ve bunlar sırasıyla bireysel düzey içerisinde “sezme”, grup düzeyi içerisinde önce “yorumlama” sonra “bütünleştirme” ve örgüt düzeyi içerisinde gerçekleşen “kurumsallaştırma” süreçleri olmak üzere toplamda dört aşamadan oluşmaktadır. İlk süreç olan ve bireysel düzey içerisinde gerçekleşen sezme süreci kişinin bilinçaltında gerçekleşen olayı temsil etmektedir ve bu süreç kişilerin aklında kavramsal olarak gerçekleşmektedir. İkinci süreç olan ve grup düzeyi içerisinde gerçekleşen yorumlama süreci bireysel anlamda öğrenme sağlarken grup düzeyinde paylaşım ve öğrenme sağlamaktadır. Üçüncü süreç olan ve yine grup düzeyi içerisinde gerçekleşen bütünleştirme sürecinde tüm grubun görüşünün aynı şekilde değiştirilmesi hedeflenmektedir. Son ve dördüncü süreç olan, örgüt düzeyi içerisinde gerçekleşen

kurumsallaştırma sürecinde örgüt içerisindeki bireylerin ve düzeylerin bu öğrenmeye dahil edilmesi ve ortak paydada buluşturulması amaçlanmaktadır (Biçkes, 2011).

2.6.1. Bireysel öğrenme

Bireyler toplulukları oluşturan elemanlardır. Belirli toplulukların oluşturduğu ve amaca hizmet eden mekanizmalar olan örgütlerde dolayısı ile bireylerden oluşmaktadır ve bu yüzden bireyler örgütler için büyük önem taşır. Ayrıca örgüt düzeyinde öğrenme için birey düzeyinde öğrenme şarttır (Chan, vd., 2003: 228). Bireyler örgüt için çevre ile bağlantı kurma açısından da önemlidir ve örgütün iç ve dış çevreyle bağlantıda kalmasını sağlar. Bireysel seviyede öğrenme, “bireyin, bilişsel ve sezgisel süreçler yardımıyla çevresinde bulunan ve birikmiş durumdaki bilgi ve sezgilere ulaşması, bunları algılayarak yorumlaması ve tecrübe kazanarak sonuçlara göre sergilenen davranışları yeniden değerlendirmesi süreci” olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2003). Öğrenme için kişilerin bilişsel ve sezgisel süreçlerden geçmesi şarttır. Kişiler öğrenme sürecinde çevresinde görüp duyup biriktirdiği, yeni gördüğü ve duyduğu bilgileri toplar ardından topladığı bilgilerin benzer ve değişik yanlarını gözden geçirerek davranışlarını şekillendirir. Bu sayede öğrenme gerçekleşmiş olur (Koçel, 2003).

Bireysel öğrenme genellikle örgütteki kişiler ile örgütün üst düzeyinde yer alan yöneticiler arasında gelişmektedir. Örgüt içerisinde bu şekilde gelişen bir öğrenme ortamında kişilerin öğrenmeye motive edilmesi gerekmekte ve gereken teşvik sağlanarak öğrenmenin özendirilmesi gerekmektedir (Rowley, 1997: 88). Öğrenmenin etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi için örgüt ile kişilerin arasında sağlam bir veri akışının olması gerekmektedir. Öğrenme her bireyin beyninde yaşanır ve öğrenilen bilgiler bireylerin çevreleriyle ilgilidir ve bundan dolayı örgüt ile de ilişkilidir (Lundberg, 1995: 10).

Bireysel öğrenmenin direkt olarak grupların üzerinden gerçekleşmesi ve grup düzeyinde öğrenmenin sağlanmasının zor olduğu ortaya konmuştur (Francis, 1997: 168). Birden fazla farklı faktörün örgüt ile örgütteki kişiler arasına engel oluşturması örgüt ile kişilerin arasındaki iletişimi ve öğrenmeyi kesmektedir. Örgüt ve bireyler arasındaki iletişimi engelleyenler arasında örgütün benimsediği politikalar, örgütün bilgi birikiminin zayıf olması, örgütün yeniliklere karşı olması ve örgütte grup çalışmasının olmaması gibi etkenler gösterilebilir. Örgütler bu gibi öğrenmenin ve iletişimin önüne geçen olumsuz etkenlerden kurtulmak için, kaliteli çalışanlar edinebilir, öğrenmeyi destekleyen

yöneticileri edinebilir ve öğrenme ortamına uygun bir örgüt kültürü oluşturabilir (Locke ve Jain, 1995: 45).

2.6.2. Grup düzeyinde öğrenme

Grup düzeyinde öğrenme ilk olarak grup kavramıyla ilişkili olacağı için kısaca grup kavramından bahsedilmelidir. Grup kavramı örgütler için bilinçli olarak oluşturulan belirli ortak amaçları olan kişilerin oluşturduğu birimleri belirtir (Mulholland, vd., 2001: 338). Grup düzeyinde öğrenme, örgütler için, bireysel öğrenme düzeyinin örgütsel öğrenme düzeyine yetişemediği için örgüt düzeyinde öğrenmeye erişilebilmesi için bir basamak oluşturur. Örgüt düzeyinde öğrenme sağlanması için bilginin kişiler arasında yayılarak örgüt düzeyine yayılması gerekir ve bunun gerçekleşmesi için bireyler arasında ortak toplu çalışma şarttır (Özgen, vd., 2004: 175).

Örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireysel öğrenme tek başına yeterli değildir. Bu konuya bağlı olarak bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçilebilmesi için orta seviyedeki öğrenme olan grup düzeyinde öğrenmenin üzerinde durulmuştur (Francis, 1997: 168). Gruplar öğrenmenin temelini oluşturan bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenme seviyesine ulaştırırlar. Grup seviyesinde öğrenmenin sağlanabilmesi için grup içerisindeki bireyler ortak bir hedefe yönelerek grup içerisinde fikir alışverişinde bulunmalıdırlar. Bununla birlikte grup içerisinde paylaşılan fikirlerin ortak bir şekilde anlaşılabilmesi için herkesin anlayabileceği ortak bir standart oluşturulması önemlidir. Grup öğrenmesi ile birlikte bireysel öğrenme ile birlikte olgunlaşan gruplar örgütteki diğer gruplar ile etkileşimde olarak örgütün tümü öğretiyi öğrenmiş olur (West, 1996: 51).

Grup düzeyinde öğrenmenin bireysel düzeyde öğrenmeye göre sağladığı pozitif etki, bireysel öğrenmede tıkanan bireylerin, grup düzeyinde geliştirilen diyaloglar ve düşünceler sırasında öğrenmesinin devam etmesini sağlamasıdır. Ayrıca grup düzeyinde öğrenme ile birlikte grup içerisinde yer alan kişilerden kapasitesi daha düşük olan kişiler, kapasitesi daha yüksek kişilerce desteklenerek grup düzeyinde kapasitenin yüksek kalmasının sağlanmasına yardımcı olacaktır (Romme ve Dillen, 1997: 68).

Örgütsel öğrenme düzeyinde öğrenilmiş bilginin pratiğe yansıtılabilmesi için ekip çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır ve bu yüzden grup düzeyinde öğrenme gereklidir (Salner, 1999: 489).

Grup seviyesinde öğrenmenin örgütler için üç önemli bölümü vardır. Birincisi, problemleri çözmeye yönelik bir düşünce mekanizmasıdır ve grupta toplu düşünmenin bireysel düşünceye oranla daha faydalı olacağının bilinmesi gerekmektedir. İkincisi, eşgüdümlü ve yenilikçi bir yaklaşımın olması gerektiğidir ve gruptaki kişiler ortak bir amaca yönelmeli ve birlikte hareket edilmelidir. Üçüncüsü ve sonuncusu ise, grupların birbirleri üzerinde etki oluşturmalarıdır. Bu sayede öğrenme ile olgunlaşan gruplar örgütteki diğer grupların da öğrenmesini sağlayarak örgütsel öğrenme tamamlanmış olur (Senge, 2004).

2.6.3. Örgüt düzeyinde öğrenme

Bireylerin öğrenme yetisi vardır ve gruplar da bireylerden oluştuğu için grupların da öğrenme yetisi vardır ve aynı mantıkta örgütler de kişiler ve gruplardan meydana geldiği için örgütlerin de öğrenme yetisi vardır. Örgütsel öğrenme ve bireysel öğrenme düzeyleri arasında bilginin yayılma alanının genişliği ve bilgini ortak paylaşılarak bilgiden ortakça yararlanılması hususlarında farklılıkları mevcuttur. Örgütsel öğrenmede veriler eski tecrübelerden, bireysel tecrübelerden ve örgütün sahip olduğu eski bilgilerden sağlanmaktadır (Garavan, 1997: 18). Örgütler iç ve dış çevrelerden edindiği verileri toplar, ayıklar ve bilgi olarak saklar ve daha sonra bu bilgileri kendi içerisinde geliştirerek ticari gelir elde etmek için kullanır. Anlaşılacağı üzere bilgi depolamak ve bilgi öğrenmek örgüt düzeyinde oldukça önemlidir (Garavan, 1997: 18).

Örgüt düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde öğrenilen ve bu sayede edinilen ortak görüş ve değerler ile birlikte tüm örgüt için bir bilgi ve bilgi depolama ekosistemi oluşturur. Örgütsel öğrenmeyle beraber örgütteki bireylerin değişmesinden kaynaklı örgütsel değişimlerin olmaması da örgütsel öğrenmenin ve bilgi depolamanın faydasını gözler önüne sermektedir (Koçel, 2003).

Örgütsel öğrenme kavramsal açıdan incelendiğinde örgüt dahilinde bulunan kişilerin bireysel veya grupsal olarak gerçekleştirdikleri araştırmalar ve öğrenmeler sonucu olarak, örgüte rekabet avantajı kazandıran veri ve bilgileri toplama ve depolama süreci olarak açıklanabilir (Karagöz, 2003). Örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde belirlenen ortak hedeflere ulaşılması için bireylerin bir arada çalışması ve en iyi şekilde bilgiye varma süreci olarak da tanımlanabilir (İmamoğlu, 2012).

Örgütsel öğrenme düzeyi, günümüzde hızla gelişen şartlara ve değişime ayak uydurup örgütlerin ayakta kalabilmesini sağlaması açısından örgütlerde çok önemli yer edinmektedir. Gelişmelere ayak uydurabilmek ve sürdürülebilir olmak öğrenmeden geçmekte ve örgütsel tabanda örgütsel öğrenme gerektirmektedir (Koçel, 2003).

2.7. Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Önemi

2.7.1. Örgütsel öğrenmenin tanımı

Öğrenme günümüzde değişim ve gelişim hızının artması ile birlikte örgütler için çok önemli bir yer edinmiştir. Öğrenme ile yeni araçlar kullanmak, yeni yöntemler uygulamak gibi şeyler taklit edilir, öğrenilir ve gelişime ayak uydurulur.

Örgütsel öğrenme ile ilgili birden fazla tanım yapılmış olsa da, örgütsel öğrenme ile ilgili tanımların geneli örgütsel öğrenmeyi açıklamazken örgütsel öğrenmenin nasıl geliştiğini açıklamaktadır. Ek olarak örgütsel öğrenme ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi birçok bilim dalından etkilenmektedir (Garrat, 1999: 203). Örgütsel öğrenme ile alakalı farklı disiplinlerde çalışan farklı bilim insanları otuz yıldan fazla süredir örgütsel öğrenme üzerine çalışmış olsa da örgütsel öğrenmenin ne olduğunu açıklayan tam kapsamlı bir tanımlama yapılamamıştır. Örgütsel öğrenme kavramı iş dünyasında ilk olarak 1970'li yılların ortalarında gün yüzüne çıkmış ve hataların tespit edilip düzeltilmesi şeklinde tanımı yapılmıştır (Burnes, vd., 2003: 456).

Başka bir tanımda ise örgütsel öğrenme, örgütün kendi bilgi edinme ve işleme sürecini kurup buna göre davranışlarına yön vermesi şeklinde tanımlanmıştır. Tanıma göre öğrenmeden fayda alınması için önce bilgilerin alınıp işlenmesi ve bu bilgileri birileri tarafından öğrenilmesi gerekmekte ve bu öğretilerin davranışlara etki etmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme örgütsel anlamda veri ve bilgi edinilmesi, ve davranışların şekillendirilmesi olarak açıklanabilir (Huber, 1991: 126).

Diğer bir tanımda ise örgütsel öğrenme, örgütlerin davranışlarını geliştirme şekli olarak açıklanmaktadır. Örgütler doğru zamanda düzgün bilgiler elde edip bunun üzerine düşünmesi ile örgütsel öğrenme yapılmaktadır. Örgütlerin öğrenebilmesi, örgütün davranışlarını değiştirmesi ve geliştirmesiyle sağlanmaktadır (Garvin, 1999: 61). Buradan çıkarımla örgütlerin öğrenme olmaksızın gelişmesi ve büyümesi hatta mevcut gelişimlere ayak uydurup ayakta kalması mümkün değildir.

Daha kapsamlı bir tanımda örgütsel öğrenme, örgütün bilgi toplayıp, veri tabanını genişlettiği ve bu bilgileri örgütlediği bir süreç olarak açıklanmıştır. Bu durumda veriler kullanılarak örgütteki kişilerin yetenek, kapasite ve becerileri artırılarak örgütsel etkinlik arttırılmaktadır (Dodgson, 1993: 337). Buradan da anlaşılacağı üzere günümüzde başarılı olan örgütler, diğer örgütlere göre rekabette daha hızlı olması, daha hızlı öğrenmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesi ile birlikte örgütün işgücünün becerisini arttırması ile göz önüne çıkmaktadırlar. (De Geus, 1988: 71).

Diğerlerine benzer bir tanımda ise örgütsel öğrenme, Örgütün bilgi birikiminin değişmesi ve gelişmesi ve buna ek olarak örgüt bireylerinin bilgilerini arttırıp geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlanmıştır (Duncen ve Wies, 1979: 75).

Örgütsel öğrenme tanımları arasında, örgütsel öğrenmenin, örgütsel tecrübelerin sağlandığı ve bu tecrübeleri değerlendirip geliştirmesi süreci olması gibi bir tanım da yapılmıştır. Örgütler öğrenirken elde ettikleri tecrübeleri geliştirip tekrar şekillendirerek, davranışlarını yeniden kurgulamaktadırlar (McGill ve Slocum, 1993: 67).

Bir tanımda da örgütsel öğrenme, kişiler arasında iletişim kurularak mevcut sorunları çözerek başarıya ulaşma kabiliyeti olarak ortaya konmuştur (Styeiner, 1998: 193).

2.7.2. Örgütsel öğrenmenin önemi

Örgütsek öğrenme öncelikli olarak örgütlerin belirledikleri hedeflere, planlamalar ışığında ulaşmalarına sistematik bir şekilde yön verir. Örgütsel öğrenme süreci örgütün öğrenme ve gelişme yükünü örgüt içerisindeki grup ve bireylere dağıtarak bireysel yükü azaltıp verimi artırır. Örgütsel öğrenme ile örgütler, örgütsel yapılarını şartlara uygun biçimde şekillendirebilmektedir. Öğrenme ile birlikte örgütler çevresel değişimin hızını yakalayabilir hatta hızı belirleyebilir. Örgütsel öğrenme, örgüte iç ve dış çevre ile alakalı geniş bir bilgi birikimi yaratacak ve örgütün değişime ayak uydurmasını kolaylaştıracaktır. Örgütsel öğrenme, örgütsel belleğe veri depolayabilir veya depolanan bilgiler örgütün yararına kullanılabilir. Bu sayede örgüt rekabet avantajı elde edilebilir. En önemli hususlardan birisi ise örgütün bu sayede bir bütün olarak hareket edebilmesinin sağlanmasıdır (Seymen ve Bolat, 2002: 45).

Örgütsel öğrenme ile yeni bilgilerin örgütlere kazandırılması sağlanmaktadır. Yeni bilgiler ile birlikte örgütler sürdürülebilir olurken bunun yanında rekabet avantajı da elde ederler. Örgütsel öğrenme değişen çevreye uyum sağlamakta da örgütlere yardımcı olmaktadır. Bunların yanı sıra örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde iletişim kalitesinin artmasına ve örgütün işgücü niteliğinde de gelişime katkı sağlamaktadır. Bu sayede örgütlerin her yönden gelişim ve dönüşüm içerisinde olması sağlanmaktadır (Kalkan, 2005: 404).

2.8. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenmenin özellikleri Seyman ve Bolat (2002: 45) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- Sorumluluk bireylerdedir ve örgüt içerisinde etkin katılım sağlar,
- Bireysel öğrenmeyi, örgüt için yararlı olacak şekilde örgüt öğrenmesine çevirir,
- Değişen şartlara göre değişken bir yapıda olarak sürekli uyum ve değişim içerisindedir,
- Öğrenme kalitesi ve hızı, örgütün hızına ve içerisindeki iletişimin seviyesine göre değişkenlik gösterir,
- Nadiren de olsa bazı durumlarda örgütsel öğrenme örgüt için olumsuz sonuçlar da doğurabilir fakat genellikle örgütsel öğrenme örgütler açısından olumlu sonuçlar vermektedir,
- Örgütsel öğrenme, örgütlere iç çevre ve dış çevrelerden örgüt içine taze bilgi akışı sağlar ve bu da yeni öğrenimleri beraberinde getirir,
- Örgütsel öğrenme ile birlikte örgütler, edindikleri bilgileri depolayarak geniş bir veri tabanına sahip olabilir ve ihtiyaç halinde istendiği zaman bu bilgileri örgütün hafızasından kullanabilir.

2.9. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi ve Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenme ile ilgili birden fazla tanım yapılmış ve bu tanımların hepsinde iki hususa odaklanılmıştır: birincisi, “örgütün bilişsel yapısında değişim olması” ve ikincisi, “örgütün performansının artması”. Bahsedilen ortak iki husus dışında tanımların birbiri ile ayrı görüşler yansıttığı söylenebilir (Klimecki ve Thomae, 1997: 2).

Örgütsel öğrenme dört farklı yönden incelenebilir (Klimecki ve Thomaе, 1997: 2):

- Deneyim yönelimli yaklaşımlar
- Yorum yönelimli yaklaşımlar
- Bilgi yönelimli yaklaşımlar
- Enformasyon yönelimli yaklaşımlar

2.9.1. Deneyim yönelimli yaklaşımlar

Deneyim yönelimli yaklaşımlar, Cyert ve March (1963)'ün yapmış olduğu örgütsel öğrenme ile alakalı sistematik araştırmalara dayanır. Yaklaşımın ana hatları davranışsal öğrenme ile oluşturulmuştur. Teoriye göre örgütler rasyonel karar alıcı olarak sınırlandırılmıştır. Kararların alınmasında deneyimlerden fazlaca faydalanılmaktadır. Örgütün bilişsel yapısının değişmesi, yeni tecrübelerin meydana getirdiği deneyimler ışığında gerçekleştirilmektedir.

March kuram ile alakalı olarak şu açıklamayı yapmıştır (March ve Olsen, 1975: 157):

Örgütler tecrübelerinden öğrenir ve gözlemleri ile geleceğe yönelik tahminde bulunur. Çıkardıkları anlamlar; örgütün hedeflerine uyumu, çevresel değişiklikleri fark etmeyi ve sıkıntılara çözümler üretmeyi kapsamaktadır. Öğrenme sürecini, deneme yanılma süreci olarak kabul görmektedir. Örgütün davranışları da çevresel reaksiyonlara göre değişebilir. Örgütler çevresel değişimlere mevcut deneyimleriyle ayak uyduramıyorsa, yeni deneyim arayışlarına girmelidir. Mevcut davranış şekilleri kabul görürse uygulanabilir, fakat kabul görmezse yeni davranışlar öğrenmek gerekir.

2.9.2. Yorum yönelimli yaklaşımlar

Yorum yönelimli yaklaşımlar örgütsel öğrenmenin ikinci yaklaşım denemesidir. Argyris ve Schön (1978)'ün yaptığı çalışmalar bu yaklaşım ile alakalı temeli oluşturmuştur. Günümüze kadar örgütsel öğrenme ile alakalı en çok ilgilenen paradigmadır. Bu yaklaşımın yaygınlaşması ve kabul görmesi deneyim yönelimli yaklaşımlara göre daha farklı olmuş ve yaklaşım ilerleyen zamanlarda birden fazla bilim insanı tarafından geliştirilmiştir. Bu akımın geliştirilmesine yönelik çalışmalarda Fiol, Lyles ve Senge çok büyük katkılarda bulunmuştur (Klimecki ve Thomaе, 1997: 5).

Yorum yönelimli yaklaşımlara göre öğrenme süreci deneme yanılma etrafında şekillenmeyip, örgütün çevreyi algılaması, çıkarımda bulunması ve bu çıkarımlar ışığında, örgütün yaptığı hataları düzeltmesi noktası etrafında şekillenmektedir. Yorum yönelimli yaklaşımlarda öğrenme açısından çevre, sistem ve bu iki kavramın aralarındaki ilişki önem arz etmektedir. Argyris (1978) aralarındaki ilişkiyi “theories in use” olarak adlandırmaktadır. Argyris ve Schön (1978)’nün düşüncesi ışığında öğrenme süreci, örgütün çevredeki değişiklikleri çözümlenmesi ve çıkarımlara göre yaptığı hataları düzeltme esasına dayanmaktadır. Değişikliklerin çözümlenmesi ikiye ayrılır: birincisi, yeniliğe karşı öğrenme (tek döngülü öğrenme) ve ikincisi, yeniliğe açık öğrenme (çift döngülü öğrenme)’dir. Argyris ve Schön (1978)’nün yaptığı bu ayrımın bir benzerini Senge, adaptif ve generatif şeklinde; Pascale, first and second – order learning olarak yapmıştır (Klimecki ve Thomae, 1997: 6).

2.9.3. Bilgi yönelimli yaklaşımlar

Tecrübeler ve yoruma dayalı yaklaşımdan az zaman sonra örgütsel öğrenme ile alakalı araştırmaların uzun süre yapılacağı bu yaklaşım ortaya çıkmıştır. Yaklaşımın temelleri Duncen ve Weis’in araştırmalarına dayanmaktadır. Daha önce yapılmış araştırmalara göre daha anlaşılırdır fakat daha da soyuttur. Bilgi yönelimli yaklaşıma göre örgüt sosyal bir sistemdir. Örgütler, veri tabanının katlanarak artmasının getirisi ile birlikte örgütlerdeki çalışanların örgütsel eylemlerin üzerindeki etkinliklerini artırmayı amaçlamışlardır. Duncen ve Weis’e göre bilgi yönelimli yaklaşımlar çerçevesinde öğrenme şu şekilde açıklamıştır: “Örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde bilginin devamlı geliştirildiği bir süreçtir.” (Duncen ve Wies, 1979: 84).

Bunlardan yola çıkarak örgütsel öğrenme süreci ile alakalı olarak, örgütsel bilgi birikiminin optimizasyonu olarak açıklanabilir. Bahsi geçen örgütsel bilgi birikimi, gündelik hayatta sergilenen davranışların sonuçları toplamını oluşturmaktadır. Örgütler, yaptıkları somut gözlemleri soyutlaştırarak, ortaya çıkan verileri bilgi olarak depolayıp öğrenmektedir (Duncen ve Wies, 1979: 84).

Bilgi odaklı olarak Duncen ve Wies (1979)’den sonra yapılan çalışmalar birbirleri ile benzerlikler göstermektedirler. Nevis, DiBella ve Gould’un üçü de örgütsel öğrenme süreci ile alakalı olarak, bilginin kazanımı, bilginin kolektifleştirilmesi ve bilginin içselleştirilmesi süreçlerini incelemiştirler. Nevis, DiBella ve Gould’un daha sonra

araştırmalarını genişleterek örgüt öğrenme modellerini bazı kriterler ışığında ölçmeye çalıştıkları gözlenmiştir. Nevis, DiBella ve Gould bilginin kaynağını içsel ve dışsal olmak üzere, bilginin merkezini bireysel ve kolektif olmak üzere ve kolektiflik seviyesini de formal ve informal olmak üzere sınıflara ayırmışlardır (Nevis, vd., 1995: 74).

2.9.4. Enformasyon yönelimli yaklaşımlar

Enformasyon yönelimli yaklaşımlar, örgütsel öğrenme ile alakalı yapılmış araştırmalar içerisindeki en yeni olanıdır. Yaklaşımla alakalı olarak ilk defa Daft ve Huber 1987 yılında çalışmalar yapmıştır. Enformasyon yönelimli yaklaşımlarda, öğrenme olgusu sibermetik organizasyon kuramına dayandırılmıştır. Örgütlerin enformasyon dağıttığı varsayılan sistemler oldukları hakkında çalışılmıştır (Daft ve Huber, 1987: 1-27).

Daft ve Huber (1987: 10) örgütlerin öğrenme uygulamalarının iki soruna çözüm olduğunu söylemişlerdir. Birincisi, enformasyonun dağıtılması ve paylaşılması hakkındaki problemlerin çözülmesi ve ikincisi ise, problemler ile alakalı ortak bir geliştirilmesidir.

Enformasyon yönelimli yaklaşımlarda öğrenme süreci, enformasyonun yayılımının örgütsel düzeye ulaşması şeklinde açıklanabilir. Enformasyonun oluşturduğu yayılım dalgaları, örgütteki sistemin işleyişinin düzenlenmesine yardımcı olmaktadır. Enformasyon yönelimli yaklaşımlarda, enformasyonun elde edilip öğrenilmesi süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Süreci oluşturan üç aşama sırası ile şöyledir: bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtımının yapılması ve bilginin yorumlanmasıdır (Daft ve Huber, 1987: 10).

Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları içerisindeki dört yaklaşımdan en yeni olan enformasyon yönelimli yaklaşımların gelişmesi için yapılmış çalışmalar diğer yaklaşımlarda yapılmış çalışmalar nazaran daha azdır. Az sayıda yapılan araştırmalardan Huber (1991: 90)'in araştırmasına göre, enformasyon yönelimli yaklaşımlar dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler sırasıyla şöyledir: bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtımının yapılması, bilginin yorumlanması ve bilgilerin örgütün belleğine depolanmasıdır. Diğer bir araştırmayı yürüten Walsh ve Ungson (1991: 77) ise, çalışmalarında örgütsel bellek kavramı hakkında geliştirmelerde bulunmuşlardır ve Walsh ve Ungson (1991: 77)'a göre bilgilerin özetlenip, soyut bir hale getirilmesi yaklaşımın en önemli aşamasıdır. Başka bir araştırmada ise Daft ve Lengel (1984: 203), örgütlerde öğrenmenin farklı düzeylerde yapılmasını "enformasyon zenginliği" olarak ifade etmekte

ve öğrenmenin gerçekleşmesi açısından enformasyonun elde edilme şeklinin ve örgütsel düzeylere nasıl aktarılacağına önemini vurgulamaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramı geçmişten günümüze kadar yukarıda bahsedilen dört yaklaşım etrafında gelişmiştir.

2.10. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenme düzeyleri ile alakalı birden fazla bilim insanı ortaya örgütsel öğrenme düzeyi modellerini koymuştur. Aşağıda, örgütsel öğrenme düzeyi modellerinin en çok bilinenleri açıklanmıştır.

2.10.1. Argyris ve Schön'ün öğrenme düzeyi

Örgütsel öğrenme düzeylerinin en popüler ve bilinen olanı, Argyris ve Schön (1978)'ün örgütsel öğrenme düzeyidir. Argyris ve Schön (1978)'e göre örgütsel öğrenme düzeyi üç sınıfa ayrılır. Argyris ve Schön (1978)'e göre örgütsel öğrenme düzeyleri sırasıyla şunlardır: tek döngülü öğrenme düzeyi, çift döngülü öğrenme düzeyi ve çok yönlü öğrenme düzeyleridir. Tek döngülü öğrenme düzeyi, öğrenmenin mevcut zihinsel model çerçevesinde olduğunu, çift döngülü öğrenme düzeyi, zihinsel modelin değişim ve gelişimi olduğunu ve çok yönlü öğrenme düzeyi ise öğrenme eyleminin öğrenilmesi şeklinde açıklanmıştır (Klimecki ve Thomae, 1997).

Tek döngülü öğrenme düzeyi

Tek döngülü öğrenme düzeyi, tam anlamıyla bir geri bildirim (feed back) sürecidir. Örgüt hedeflerine ulaşmak için örgütün kapasitesini devamlı bir şekilde iyileştirmesi ve geliştirmesini kapsar. Tek döngülü öğrenme düzeyi, rutin ve davranışsal öğrenme kuramı ile alakalıdır. Örgütler, tek döngülü öğrenme düzeyi ile uygulamalarını sürdürürken temel varsayımlarında değişim görülmeden öğrenme faaliyeti uygulanmaktadır. Buradan çıkarımla da model mevcut düzendeki hataları tespit etme ve hataları çözme süreci olarak açıklanabilir (Özgener, 2000: 46).

Tek döngülü öğrenme düzeyi ile birlikte örgüt içerisindeki bireyler, tespit edilen hataları düzeltirken aynı zamanda çevresel değişimlere de ayak uydurur. Değişime göre yapılan değişiklikler sırasında örgüt mevcut normlarını muhafaza etmektedir. Tek döngülü öğrenme düzeyi, düşünmeye ve sorgulamaya yöneltmemekte ve hatta ihtiyaç

bırakmamaktadır (Ayden ve Düşükcan, 2002: 124). Özet olarak tek döngülü öğrenme düzeyi, dahili yapı içinde, dahili hedeflerin yakalanmasında, bir kontrol mekanizması gibi işleyerek hataların tespitini sağlar ve hataların düzeltilmesine yardımcı olur (Beeby ve Booth, 2000: 81).

Çift döngülü öğrenme düzeyi

Çift döngülü öğrenme düzeyinin yapısı ve işleyişi rutin bir şekilde değildir. Öğrenmenin temelinde zihni yapının değişmesi mevcuttur. Bahsedilen zihni yapının unsurları ise teoriler, varsayımlar, örgütün stratejisi-normları ve kabiliyetlerden oluşur. Çift döngülü öğrenme düzeyinde, kullanılan normların değişimi veya şeklinin değiştirilmesi örgütün esneklik ve özerklik olgularına yardımcı olur (Beeby ve Booth, 2000: 81). Yardımcı olmasının sebebi çift döngülü öğrenme düzeyinin işlevsiz hale gelmiş örgütsel normların çözümlenmesini sağlayarak, normların yeniden yapılandırılmasını sağlamasıdır (Öncül, 1999: 15).

Tek döngülü öğrenme düzeyi, dahili yapı içinde, dahili hedeflerin yakalanmasında, bir kontrol mekanizması gibi işleyerek hataların tespitini sağlar ve hataların düzeltilmesine yardımcı olurken, çift döngülü öğrenme düzeyindeki dahili yapının üzerinde, dahili normların geliştirilmesi ile birlikte yapı mevcut halinden daha iyi hale getirilebilir. Çift döngülü öğrenme düzeyi daha üretkendir (Nevis, vd., 1995: 78).

Çok yönlü öğrenme düzeyi

Çok yönlü öğrenme düzeyi öğrenmenin öğrenilmesi olarak açıklanabilir. Çok yönlü öğrenme düzeyinde, öğrenme işi ikinci bir defa daha gerçekleşmiş olur. Çok yönlü öğrenme düzeyi, örgütün tek döngülü öğrenme düzeyi ile çift döngülü öğrenme düzeylerini ne zaman uygulayacağına karar vermesi ile alakalı zihinsel bir süreci temsil eder. Örgütteki bireyler, tek döngülü öğrenme düzeyi ve çift döngülü öğrenmeyle birlikte düşünmeyi öğrenir. Çok yönlü öğrenme düzeyi, ne zaman tek döngülü öğrenme düzeyini ve ne zaman çift döngülü öğrenme düzeyini kullanılması gerektiğini öğretir. Özet olarak çok yönlü öğrenme düzeyi öğrenme süreçlerine ilişkin bir öğrenme aktivitesidir (Nevis, vd., 1995: 321).

Çok yönlü öğrenme düzeyinde örgütler, dahili yapı içinde, dahili hedeflerin yakalanmasında, bir kontrol mekanizması gibi işleyerek hataların tespitini sağlar ve

hataların düzeltilmesine yardımcı olurken aynı zamanda, dahili yapının üzerinde, dahili normların geliştirilmesi ile birlikte yapı, mevcut halinden daha iyi hale getirilir (Nevis, vd., 1995).

2.10.2. Fiol ve Lyles'in düşük ve yüksek öğrenme düzeyi

Argyris ve Schön (1978) öğrenme düzeylerini, tek döngülü öğrenme düzeyi, çift döngülü öğrenme düzeyi ve çok yönlü öğrenme düzeyi olarak üç başlığa ayırmaktayken benzer bir ayrıştırmayı Fiol ve Lyles (1985: 807) ise yüksek düzeyli öğrenme ve düşük düzeyli öğrenme olarak yapmışlardır.

Düşük düzeyli öğrenme düzeyi, eskiden yapılan davranışların tekrarlanmasını merkez alır ve genel manada daha kısa dönemli olur aynı zamanda yüzeysel ve geçicidir. Düşük düzeyli öğrenme düzeyi, fazlasıyla rutin ve basittir, detay barındırmaz. Örgütlerin hemen hemen her düzeyinde fark edilebilir ve davranışsal sonuçlar verir. Düşük düzeyli öğrenme düzeyinden sonuç olarak, belirli davranışlar ve performans beklenir (Fiol ve Lyles, 1985: 808).

Yüksek düzeyli öğrenme düzeyi, yenilik içerir ve ileriye yönelik olarak yeni kurallar ve düzenlemelerin geliştirilmesini sağlar. Yüksek düzeyli öğrenme düzeyi, örgütün temel normlarını, referans kalıplarını ve varsayımlarını değiştirmektedir ve bundan dolayı tüm örgütte etki oluşturmaktadır. Yüksek düzeyli öğrenme düzeyi, geçmişteki başarılı olguların öğrenilmesi yerine, yeni yetenekler ve değerler öğrenilmesini şart koşar. Yüksek düzeyli öğrenme düzeyi, düşük düzeyli öğrenme düzeyine göre daha bilişsel yapıda bir öğrenme düzeyidir (Fiol ve Lyles, 1985: 809).

Düşük düzeyli öğrenme düzeyi, hemen hemen örgütlerin kademesinde görülebilirken, yüksek düzeyli öğrenme düzeyi, genellikle örgütlerin üst seviyelerinde gözlemlenir. Düşük düzeyli öğrenme düzeyi, sorunları çözmeye odaklı bir öğrenme düzeyi olarak görülürken, yüksek düzeyli öğrenme düzeyi, sorunların tanımlanması şeklinde gözlenir. Yüksek düzeyli öğrenme düzeyinin bilişsel sonuçları olarak; sezgisel kavrama, keşif yeteneği, sorgulama ve kolektif bilgi oluşumu gösterilebilir (Fiol ve Lyles, 1985: 810).

2.10.3. Senge'nin öğrenme düzeyi

Argyris ve Schön (1978) ikilisi ile birlikte Fiol ve Lyles (1985) ikilisinin öğrenme düzeylerini ayırdıkları gibi, aynı onlarınkine benzer bir şekilde Senge (1990: 8) de öğrenme düzeylerini ayırmıştır. Segne (1990: 8) öğrenme düzeyini iki başlık altında açıklamıştır. Segne (1990: 8)'nin ayırdığı iki başlık şu şekildedir: birincisi, uyum sağlayıcı öğrenme düzeyi ve ikincisi, yaratıcı öğrenme düzeyidir.

Uyum sağlayıcı öğrenme düzeyi, dahili beceriler eşliğinde, örgütün önüne çıkan yeni sorunlarla başa çıkması sürecini açıklar. Uyum sağlayıcı öğrenme düzeyine göre örgütler sorunun derinine inmekten kaçınılmaktadırlar. Örgütler karşılaşılan sorunların ana nedenini sorgulamamaktadır (Segne, 1990: 8).

Yaratıcı öğrenme düzeyi, örgütlerin sorunlarını tanımlama ve çözümü ile alakalı yöntemlerini sürekli olarak göz önünde bulundurmaları, geri bildirim kullanmaları ve deneyler ile birlikte, devamlı olarak yeni çözümler geliştirmek ve bu yöntemleri, sorunları çözmek için kullanmalarıdır. Yaratıcı öğrenme düzeyi, yaratıcılığı esas almaktadır. Yaratıcı öğrenme düzeyi, iş ile alakalı çevreye yeni bir bakış açısından bakma mecburiyeti getirir (Segne, 1990: 8).

2.11. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci, birden fazla yazarın ağızından örgütlerde bilgi işleminin süreci olarak kaleme alınmıştır. Örgütsel öğrenme sürecini oluşturan aşamalar: bilginin elde edilmesi, bilginin işlenmesi ve bilginin kaydedilmesi olarak kaydedilmiştir. Bu maddeleri incelemek, örgütsel öğrenme süreci hakkında önemli ve yeterli bilgiyi sağlayacaktır (Klimecki, 1999: 13-28).

Huber (1991: 89-101)'in düşüncesine göre öğrenme süreci, bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtımı, bilgiyi yorumlama işi ve örgüt belleği olarak dörde ayrılmıştır.

Dixon (1992: 30-44) ise örgütsel öğrenme sürecini, bilgi yönetimine benzer bir şekilde dört başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar şunlardır: bilginin oluşumu, bilginin yayılması, bilginin içselleştirilmesi ve bilginin kullanımı.

Klimecki (1999: 12-28)'ye göre örgütsel öğrenme süreci üç ana kademeden oluşmaktadır ve bu kademeler sırası ile: bilginin elde edilmesi, bilginin işlenmesi ve bilginin kaydedilmesidir.

Aşağıda örgütsel öğrenme süreci, Klimecki (1999: 13-28) ve Huber (1991: 89,101)'in araştırmaları ve bulgularının birleşiminden oluşan bir modelle açıklanacaktır. Bu hususta örgütsel öğrenme süreci: bilginin elde edilmesi aşaması, bilginin dış kaynaktan elde edilmesi ve bilginin iç kaynaktan elde edilmesi; bilginin işlenmesi aşaması, bilginin yorumlanması, bilginin denenmesi ve bilginin dağıtılması; ve bilginin kaydedilmesi aşaması, bilginin değerlendirilmesi, bilginin saklanması ve, bilgi yönetim süreci ve öğrenim sürecinin değerlendirilmesi aşamaları ve alt aşamaları açıklanacaktır.

2.11.1. Bilginin elde edilmesi

Bilginin elde edilmesi aşaması, örgütsel öğrenme sürecinin birinci aşamasıdır ve bilginin elde edilmesi için iç kaynaklar ve dış kaynaklardan bilginin örgüt içine aktarılması esasına dayanır. Örgütlerin içeriye aktardıkları bilgi miktarı arttıkça öğrenme düzeyleri de artar. Depolanan bilgilerin sağladığı öğrenim ile birlikte örgütler, yeni stratejiler, ürün; hizmet ve teknolojiler ortaya koyabilmektedirler. Yukarıda belirtildiği gibi örgütler bilgiyi iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan edinirler (Akgün ve Keskin, 2003: 9).

İç kaynaklardan bilgi edinilmesi

İç kaynaklardan bilgi edinilmesi, örgütün mevcut deposundaki bilgilerin henüz kullanılmamış olanlarının ihtiyaç durumunda kullanılmasıdır. Örgütlerin hemen hemen hepsi de, çeşitli sebeplerden dolayı üstü örtülü bilgiler vardır fakat kullanılmamıştır. Buna örnek olarak örgütteki bireylerin tecrübelerinin tamamını henüz örgüte yansıtmamış olması gösterilebilir. Örgütlerin içerisinde bulunan kullanılmayan üstü örtülü bilgiler her zaman için örgütselleşmiş ortak bilgiden daha fazla olması iç kaynaklardan önemli derecede bilgi sağlanabileceğinin kanıtıdır. Buradan anlaşılacağı üzere örgütlerdeki önemli bir bilgi kaynağının büyük bir kısmı devamlı olarak örtülüdür (Klimecki, 1999: 14).

Dış kaynaklardan bilgi edinilmesi

Örgütlerin iç kaynaklarından bilgi edinmesi mümkün olsa da, çevrenin hızına ayak uydurmak için iç kaynağın yetersiz kaldığı durumlarda dış kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Dış kaynaklardan bilgi edinmenin güvensiz olma ihtimali olması, riskli olması ve maliyetli olmasından dolayı iç kaynakların yetersiz olduğu durumlarda tercih edilir. Ek olarak dış kaynaklardan elde edilen bilgiler örgüte yabancı olacağı için örgütün bilgiyi kullanabilmesi ve öğrenme sağlayabilmesinde sorunlar olabilmektedir. Dış

kaynaklardan alınan bilgilerin akıbeti hiçbir zaman tam olarak bilinmemektedir. Dış kaynaklardan temin edilen bilgilerin örgüte uyumunun sağlanması ve örgüt üyelerinin bilgileri geliştirmesi durumunda bilgiler örgüt için fayda sağlayabilir (Klimecki, 1999: 13).

Örgütlerde bilgi elde etme yöntemleri:

- Oluşum ile öğrenim: Örgütün kurulması sürecinde elde edilen bilgilerdir (Huber, 1991: 95).
 - Tecrübelerden öğrenim: Örgütün kurulduktan sonraki süreç içerisinde edindiği bilgilerdir (Garvin, 1999: 57-70).
 - İşgücü transferi (aşılama) ile bilgi transferi: Tecrübeli kişilerin dışarıdan örgüte kazandırılması ile bilgi edinilir (Huber, 1991: 96-97).
 - Kıyaslama (benchmarking) ile öğrenme: Örgütlerin kendilerini rakipleri ile kıyaslaması ile öğrenmeleridir. Bu sayede rakiplerine karşı sahip oldukları, güçlü ve zayıf yönler ile avantaj ve dezavantajları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu sayede gelişim sağlayabilirler (Topaloğlu ve Sökmen, 2002: 54).
 - Müşterilerden öğrenme: Örgütler müşterilerinin geri bildiriminden öğrenme sağlayarak iyileştirmeleri yapabilirler (Aydemir, 2000: 33).
- Örgütler bunlara ek olarak birlikte çalıştıkları danışman firmaları ve tedarikçiler gibi başka kaynaklardan da bilgi edebilmektedir.

2.11.2. Bilginin işlenmesi

Bilginin işlenmesi aşamasında, örgütün iç veya dış kaynaklardan topladığı bilgilerin, örgütün veri tabanına aktarılması ve yeni-eski bilgilerin düzenlenmesi aşamasıdır. Bilginin işlenmesi aşaması: bilginin yorumlanması, bilginin denenmesi ve bilginin dağıtılması alt aşamaları ile birlikte aşağıda açıklanmıştır (Klimecki, 1999).

Bilginin yorumlanması

Bilginin yorumlanması süreci, örgüt içerisine giren bilgilerin kişiler ve örgüt kademelerince tekrardan yorumlanıp örgüte özgü bir biçimde yeniden anlam kazandırılması sürecidir. Bilginin yorumlanması aşamasında örgütler, bilgiye kavramsal biçimde ulaşım sağlamaktadır. Daft ve Weick (1984)'in söylediğine göre bilginin yorumlanması süreci, elde edilen bilginin yorumlanması ve yorumlanan bilginin anlamlandırılması ile başlayarak, anlamlandırılmış bilginin örgütçe anlaşılması ve

sabitlenmesi ile son bulur (Daft ve Weick, 1984: 285-294). Bilgiler yorumlanırken aynı bilgi farklı kişilerce aynı veya farklı şekillerde yorumlanabilmektedir ve Huber (1991: 96-97)'e göre bu durum örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğine işarettir.

Bilginin yorumlanması sırasında kişilerin zihni haritaları ve iletişim araçlarının etkisi gözlenir. Zihni haritalar, kişilerin yaşam çevresi ve inançlarına göre değişiklik gösterip kişilerin algılarında farklılıklar ortaya çıkartabilmektedir. Örgüt bireylerinin zihni haritasına: bireyin demografik özellikleri, içerisinde bulunduğu kültür, bireyin değerleri ve bireyin örgütte bulunduğu birim gibi faktörler biçim vermektedir. İletişim araçları da bilgilerin, örgütte öğrenmeye geçilmeden önce örgütte anlaşılacak bir dile çevrilmesini sağlamaktadır (Klimecki, vd., 1999: 10). Ek olarak iletişim aracının örgüte göre uygun ve doğru seçilmesi bilgilerin yorumlanması sırasında ortak anlamlar çıkarılmasında yardımcı olacaktır (Huber, 1991: 96-97).

Bilginin denenmesi

Örgüte yeni kazandırılmış bilgilerin faydalı olup olmayacağını anlaşılması bu bilgilerin denenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bilginin denenmesi az riskli küçük çaplı yapıp küçük getiriler sağlanabilir veya geniş kapsamda ve uzun süreçte bilgiler denebilir, riski yüksektir fakat örgüte büyük getiriler sağlayabilir. Bilginin denenmesi sırasında başarısız olma ihtimali ve dahili bilgilerle yetinme düşüncesi denemenin riskini almaya ve deneme işlemine engel olabilir. Risk almak istemeyen örgütler, bilgileri deneyen ve işe yaradığını kanıtlanmış örgütlerden alarak risk almamış olur fakat rekabette de geri kalmış olur. Örgütlerin risk alıp bilgileri denemesi uzun vadede örgüte rekabet avantajı kazandırabilmektedir. Ayrıca bilgi denemeleri kontrollü bir şekilde yapılmalıdır (Klimecki, 1999: 17).

Bilginin dağıtılması

Bilginin işlenmesi sürecinin en çok önem arz eden aşaması, bilginin bölünmesi aşamasıdır. Bilgiler örgütsel düzeyde kullanılacağı zaman önce örgütün geneline bilginin dağıtılması ve sonra da örgüt bireylerince paylaşılması gerekir. Bilgi dağıtımının başarılı olabilmesi için öncelikle örgüt içi bilgi akışının mümkün olduğu derecede az olması gerekir. Örgütlerin bilgi dağıtımını konusundaki başarısı, örgüt kültürü ve örgütteki açık bilginin fazlalığı ile alakalıdır. Geleneksel örgüt yapısını ve yüksek otoriteyi benimseyen örgütlerde bilgi dağıtımını zayıftır. Bunun sebebi, geleneksel örgüt yapısını ve yüksek

otoriteyi benimseyen örgütlerin gerekli olan esnek çalışma gruplarının oluşumuna engel olmalarıdır (Bhatt, 2000: 20). Örgüt yapısı daha yatay ve esnek olursa, bilgi dağıtım yolları informal yapıda, güven ve iş birliğine dayanarak geliştirilirse, bilginin dağılım hızı ve güvenilirliği artar. Bununla beraber dağıtım düzeyi çok daha yüksek seviyelere ulaşabilir (Broadbent ve Lofgren, 1993: 683).

Örgütlerde; esnek yapılar, çalışma grupları, bireyler arası iletişim sıklığı ve proje grupları gibi olgular desteklenirse bilgi paylaşma hızı artacaktır (Klimecki, 1999: 17).

2.11.3. Bilginin kaydedilmesi

Bilginin kaydedilmesi aşaması son olarak, toplanan ve işleminden geçen bilgilerin örgüt veri tabanına kalıcı olarak aktarılması, bilgilerin kaybının önüne geçilmesi ve bilgilerin örgüt dışına sızmasının önlenmesidir. Bu son aşamada kendi içerisindeki bilgilerin değerlendirilmesi, bilgilerin saklanması ve sürecin değerlendirilmesi başlıkları ile birlikte üç alt aşamadan oluşur (Klimecki, 1999: 17).

Bilginin değerlendirilmesi

Bilginin değerlendirilmesi, soyut bir olgu olduğu için oldukça zor ve zahmetlidir. İyi düzenlenmiş skalalar ile birlikte bilginin değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Bilginin değerlendirilmesi süreci, bilginin içeriği ve bilgi süreci aşamalarından oluşur. Bilginin değerlendirilmesi, bilginin içeriği ile alakalı olarak, akıllı örgüt kabiliyeti oluşup oluşmadığı ve kişisel kabiliyetlerin istendiği biçimde değişip değişmediğinin değerlendirilmesidir. Süreç açısından bakılırsa, bilgilerin örgütün işleyişindeki önemliliğinin ve bilgilerin örgütün işleyişindeki durumunun değerlendirilmesidir (Klimecki, 1999: 18).

Bilginin saklanması

Bilgiyi örgütün tümüne yayabilmek için bilginin açık ve kolayca ulaşılabilir durumda saklanması gereklidir. Örgütün elinde bulundurduğu bilgileri birbirinden farklı yöntemlerle saklaması demek örgütün ihtiyaç durumunda bu bilgilere çok hızlı bir şekilde ulaşabilmesi demektir (Klimecki, 1999: 18). Bilginin elde edilmesi ve kullanımı ile birlikte bilgiden bir katma değer kazanılması, eskiden gelen saklanmış bilgiler ile mümkün olur. Bundan dolayı örgütlerin ellerinde bulunan bilgileri gelecekte kullanabilecekleri biçimde

saklamaları önemlidir. Bilginin saklanması ile birlikte kişisel ve örgütsel bellek kavramı oluşur [3].

Belleğin kelime anlamı: “öğrenilmiş olan şeylerin tekrardan üretilmesi sürecidir.” Bellek bilginin toplanıp işlendiği alan şeklinde de tanımlanır. Bellekte değişim yapabilmek için kişinin bildiklerini de hızlıca değiştirmek gereklidir (Croasdell, 2001: 8).

Örgütsel bellek ise örgütün kuruluşundan günümüze kadarki biriktirmiş olduğu bütün bilgilerin tamamını oluşturur. Örgütsel bellek, işlem maliyetini düşüren, etkili ve verimli kararlar verilmesini sağlayan bilginin sağlanmasında rol oynar ve örgütsel gücün en önemli parçasını oluşturur (Croasdell, 2001: 9).

Örgütler bilginin miktarı fazla olacağı için, bilgilerin ileriki zamanlarda hatırlanabilmesi için bilgileri yazılı hale döker ve raporlayarak kayıt altına alıp saklar. Saklanan kayıtlar, gerektiği zaman örgütün düzenine; neyi, nasıl ve ne zamanda yaptığına; örgütün çevresine ve; örgüt ve kişiler ile arasındaki ilişkilere ilişkin bilgilere en kısa sürede ulaşılmasını sağlar. Son zamanlarda teknolojinin de gelişmesiyle beraber örgütler, örgütsel belleği bilgi teknolojilerinden yararlanarak oluşturmaktadır ve bilgisayar kullanımının ile örgüt içi bilgi paylaşımının basit ve hızlı olması sağlanmaktadır (Şirin, 2000).

Bilgi yönetim süreci ve öğrenme sürecinin değerlendirilmesi

Bilgi yönetim süreci ve öğrenme sürecinin değerlendirilmesi süreci kısaca: feedback veya geri bildirimde bulunma şeklinde çağırılmaktadır. Bilgi yönetim sürecinin son aşamasını oluşturur. Bilgilerin belleğe kaydedilmiş olması sürecin sonlandığı anlamına gelmez. Bu aşama ile birlikte bilgi yönetim süreci değişime ayak uydurabilir ve gelişebilir. Bilgi yönetim süreci ve öğrenme sürecinin değerlendirilmesi ile birlikte örgüt açısından, ne türde bilgi yönetim süreci kullanılması faydalı veya deyim, veya ne gibi iyileştirmelere gereklilik var olup olmadığını anlamak için bu olgular sürekli olarak değerlendirilmelidir (Klimecki, 1999: 19).

2.12. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Günümüzde teknolojinin değişim hızı, rekabet ve tüketicilerin isteklerinin hızla değiştiği ve arttığı düşünüldüğünde, örgütlerin stratejilerinin bu faktörlere göre kurgulanması gerektiği ortaya çıkmakta ve değişimler göze alındığında, örgüt stratejileri devamlı olarak göz önünde olmalı ve yenilenmelidir. Örgütlerin bu bakımdan yeniliklere

açık bir formda olması ve bu anlayışı örgütteki bireylere aktarması gerekmektedir. Yeniliklere açık olan örgütlerin esneklikleri de buna oranla yükselecektir. Yeniliğin ortaya konulabilmesi bir bilgi birikimi gerektirecek ve bundan dolayı da örgütsel öğrenme bilgi depolamak açısından önem arz edecektir. Örgütlerin öğrenme kapasiteleri arttığı oranda yaratıcılıkları da o ölçüde artacaktır ve bu sayede örgütün yenilikçiliğine katkı sağlayacaktır (Manso, 2007: 1).

Öğrenme ile birlikte bilgi depolamak, bilgi sahibi olunan konular üzerinde yorum yapabilme becerisi kazandırır. Öğrenme kişisel veya örgütsel seviyede olabilir fakat örgütlerin öğrenebilmesi için önce örgüt içi iletişim güçlü olması sonra ise örgütsel öğrenme kapasitesinin var olması gerekir. Örgütsel öğrenme, örgütteki bireylerin birbirlerini etkilemesiyle, hep birlikte öğrenimin gerçekleşmesi ve eşzamanlı olarak çevre ile iletişimde olunmasıyla oluşmuş bir kavramdır (Kandemir, vd., 2004: 435). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bilginin toplanması ve bilginin örgütün tamamına yayılması gerekmektedir ve bunu gerçekleştirebilmek için örgütün, örgütsel öğrenme kapasitesinin gerekli ölçüde büyük olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Senge (2006)'ye göre örgütlerin örgütsel öğrenmeye önem vermesi gerekmektedir ve buna örgütün gelişiminden öte sadece hayatta kalabilmek için bile önem vermelidirler. Örgütsel öğrenme açısından, örgütlerin içlerindeki bireylerle birlikte beraber hareket edebilmeleri çok önemlidir ve buna ek olarak örgütlerin öğrenme kapasiteleri artmalıdır ki bakış açıları genişlesin ve yenilikleri daha kolay ortaya koysunlar. Örgüt ile alakalı sorunlar kişisel de olsa, örgütsel de olsa herkesin sorunu çözmede katkı sağlaması önem taşır. Ek olarak ortaya çıkmamış sorunları önceden ön görmek ve gerçekleşmeden önüne geçmek önemlidir ve bunun gerçekleşebilmesi için yine bilgi depolanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Günümüzün hızlı değişen rekabet çevresinde örgütler hayatlarını devam ettirebilmek için örgütsel öğrenme kapasitelerini arttırmak zorundadırlar (Millward, 2006: 45).

Özet olarak örgütün öğrenme kapasitesini arttırması, devamlı yeni bilgi depolaması ve bireylerin bir arada çalışması, örgütün gelişmesini ve rekabet ortamında güçlenmesini sağlar (Prieto ve Revilla: 2003). Araştırmada da önemli bir yeri olan örgütsel öğrenme iklimi, örgütsel öğrenme kapasitesinin içerisinde yer alan bir alt başlıktır. Aşağıda örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları açıklanacaktır. Örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları: sistem oryantasyonu, örgütsel öğrenme iklimi, bilgi kazanımı ve kullanımı alışkanlığı, bilgi paylaşımı ve yayılımı alışkanlığıdır (Teo, vd., 2006: 264-277).

2.12.1. Sistem oryantasyonu

Sistem oryantasyonunun temel amacı, örgütün dış çevreyi incelemesi için yeni yollar bulmasına hatta yeni yöntemler geliştirmesine yardımcı olmaktır. Ek olarak sistem oryantasyonu ile örgütteki kişiler de sistemsel düşünme yetisine sahip olacaklardır. Yaşanabilecek olası sorunların daha önceden sistemin bir parçası gibi öğrenilmesi, sorunların çözülmesini hızlandıracaktır. Sistem oryantasyonu için sorunların tanımlanması yetmez, sorunların temeline inmek ve bunu anlamak gerekir. Sistem oryantasyonu örgütün üst seviye yöneticilerinin, işletmenin fonksiyonlarında yapacakları değişikliklerdir. Sistem oryantasyonu, bütün sistemi anlamak, örgütteki parçaların arasındaki ilişkiyi anlamak ve örgütün stratejilerine hakim olmak şeklinde açıklanmaktadır (Kandemir, vd., 2004: 436).

2.12.2. Bilgi kazanımı ve kullanımı alışkanlığı

Örgütsel öğrenme kapasitesi boyutlarından birisi olan bilgi kazanımı ve kullanıma alışkanlığı, bilgiye farklı kanallarla ulaşmak, bilgi ulaşım kanallarının devamlı açık kalması ve örgüte kazandırılan tüm bilgilerin, örgütteki bireylerin tamamına özümse edilmesi, içselleştirilmesi ve kullanım alışkanlığı haline getirilmesidir. Bir görüşe göre, bilginin elde edilmesi ve bilginin örgüt içinde özümse edilmesi, örgütün gelişimine katkı sağlayacak ve bahsedilen bilgiler örgütün süreçlerine eklenerek, örgütün çıktularına katma değer sağlayacak, örgütün yetkinliğini arttıracaktır (Teo, vd., 2006).

Bilgi kazanımı ve kullanımı alışkanlığı ile birlikte örgütün ihtiyacı olan yeni bilgi depolanabilir ve önemsiz olan bilgiler önemli onlardan ayrılabilir. Buna bağlı olarak öncelik sırası yapılabilir. Ek olarak örgütün bilgileri yorumlama yeteneği ve bilgiden faydalanma derecesi artacaktır. Bilgi depolaması sistemli bir biçimde yapılırsa, örgütün bilgi havuzunun büyümesi sağlanacak ve bunun getirisi olarak örgütsel öğrenme kolaylaşacak, öğrenmeye olan ilgi artacaktır (Teo, vd., 2006).

2.12.3. Bilgi paylaşımı ve yayılımı alışkanlığı

Örgütsel öğrenme kapasitesi boyutlarının sonuncusu bilgi paylaşımı ve yayılımı alışkanlığı, örgüt içerisindeki bilgilere ulaşılabilirlik ile alakalıdır. Bilgi paylaşımı ve yayılımı, örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütün genelinde oluşması ile, örgütteki bütün elemanlar arasında bilgi transferinin gerçekleşmesi ve bilginin, örgütte paylaşılması

yoluyla yayılması, örgütün birlikte oluşturulmuş ve bilgi bazlı örgüt halini almasını sağlayarak örgütün başarısına önemli katkı yapacağı bir kavramdır (Wang, vd., 2003: 5).

2.12.4. Örgütsel öğrenme iklimi

Örgütsel öğrenme kapasitesinin bir başka boyutu ve araştırma değişkenlerinden birisi olan örgütsel öğrenme iklimi, örgütlerin öğrenme yeteneklerinin gelişmesi ve bu yeteneklerin nasıl gelişeceği ve örgütlerin ne yapmaları gerektiğini ortaya koyar. Örgütsel öğrenme iklimi kavramı örgütteki bireylerin öğrenme davranışlarına olumlu açıdan fayda sağlamak için fırsat oluşturur (Fillol, 2003). Örgütsel öğrenme iklimi, örgütün öğrenme özelliklerinin ve ilerideki öğrenme özelliklerinin biçimine ilişkin ön fikir kazanmayı sağlar. Örgütsel öğrenme ikliminin bilinmesi ile ileriye yönelik olan belirsizliklerin azalacağı ve örgütün etkililiğinin artacağını, örgüte yarar sağlayacağını söyleyebiliriz. Örgütsel öğrenme iklimi, öğrenmeyi kolaylaştıracak iklimin oluşturulması, örgütsel öğrenmenin sağlanmasını ve örgütsel performansın yükselmesini sağlayacaktır (Janz ve Prasarnphanich, 2003: 357).

En uygun örgütsel öğrenme ikliminin hazırlanması, öğrencilerin, öğrenmeden daha iyi çıktı almalarını sağlarken aynı zamanda öğrenme için daha uygun bir çevre ve daha uygun öğrenim gereçleri oluşmasını sağlar. Öğrenme iklimine: bilgi aktarım kanalları, bilgi işleme kanalları, örgüt içi ve dışındaki şartların uygunluğunu içerir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme iklimi, öğrenmeyi kötü etkileyecek iç ve dış faktörlerin elemine edilmesini de sağlar (Janz ve Prasarnphanich, 2003: 357).

2.13. Örgütsel Öğrenme İkliminin Etmenleri

Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin iş ortamı ile alakalı algıladıkları şeyler olma durumu ve iş ortamının içerdiği farklı prosedürler, politikalar ve uygulamalardan dolayı; birden farklı boyutlu bir değişkendir ve fazlaca kavramdan etkilenmektedir (Tesluk, vd., 1997: 33). Aşağıda örgütsel öğrenme iklimini etkileyen etmenler açıklanmıştır.

2.13.1. Yönetim uygulamaları ve biçimi

Örgüt içerisindeki bireylerin iklimi algılaması yönetim uygulamaları ile sağlanabilmektedir. Yönetim uygulamaları yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Örgüt bireylerinin algıları yöneticilerin uygulamalara ilişkin söyledikleri ile değil yaptıklarıyla şekillenir (Schneider, vd., 1994: 18-28). Bu sebepten dolayı yönetim uygulamaları ve

biçimi örgütsel öğrenme iklimini etkileyen unsurlardan birisidir. Örgütteki üst yönetimin öğrenme faaliyetlerine olumlu veya olumsuz bakışı ve öğrenme faaliyetleri için ayırdığı kaynaklar örgütün ne şekilde bir öğrenme ortamına sahip olduğunu gösterir. Örgütteki örgütsel öğrenme ikliminin oluşumu örgütün üst yönetiminin tutum ve davranışlarına göre şekillenir (Lipshitz, vd., 1996: 293-303).

Örgütlerde bireyler örgüt iklimini kendi başlarındaki yöneticiden algılar. Örgütteki çalışma gruplarının içerisindeki kimi bireyler yöneticisi ile yakın ilişki içerisinde olurken, kimi bireyler ise uzak ilişkiye sahip olacaktır. Bunun sonucu olarak yöneticisiyle yakın ilişki içerisinde olan bireyler örgütün iklimini daha olumlu algılayacak ve uzak iletişim içerisinde olan bireyler örgütün iklimini daha olumsuz algılayacaklardır. Grup içi etkileşimi yüksek olan bireylerin örgütsel iklim algısı da benzer olmaktadır. Aksine etkileşimi düşük olan bireylerin örgütsel algısı sadece kendilerince oluşacağı için birbirlerinden farklı olabilmektedir. Buradan çıkarımla yöneticisiyle yüksek etkileşim gösteren bireylerin örgütsel iklim algısı yöneticinininkine benzer olurken yöneticisi ile düşük etkileşimde olan bireylerin örgütsel iklim algısı yöneticisinininkinden farklı olacaktır (Kozlowski ve Doherty, 1989: 547-554). Kozlowski ve Doherty (1989: 551) yapmış oldukları araştırmada 16 ilk düzey yönetici ve 165 örgüt bireyinin iklim algıları ile yöneticileri ile olan etkileşim düzeyleri arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Grup içi üyeler ve yöneticilerin ortak algıda olduğu belirlenmiştir.

Öğrenme iklimi pozitif olan örgütlerin yönetimleri; yardım etmeye açık ve destekleyici şekilde algılanır. Örgüt yöneticileri de performans değerlendirmelerinde adaletli ve yapıcıdır. Örgüt yöneticileri örgütteki bireylerin farklı iş yapma şekillerini olumlu karşılar ve destek verirler. Öğrenme ortamını destekleyen örgüt yönetimleri, öğrenme için oluşturulmuş programlara katılıp zaman harcayan örgüt bireyelerine ceza vermez onları takdir ve teşvik ederler (Pearn, vd., 1995: 98).

2.13.2. Sistem yaklaşımı

Örgütler içerisinde kademeli sistemlerden bir araya gelir ve bu kademeler aralarında etkileşim halindedir. Örgütün bölümlere ayrılması ve uzmanlaştırılması örgütteki bireylerin bölümlerinin önemli olduğunu düşünmelerini ve buna bağlı olarak davranış sergilemelerini sağlar. Hiyerarşik örgütlerde bilgi üretildiği kademedeki

kalmaktadır. Örgütsel öğrenmenin artırılması için bilgi akışını engelleyen faktörlerin yok edilmesi gerekmektedir (Lipshitz, vd., 1996: 295).

Olumlu öğrenme ikliminin hakim olduğu örgütlerde örgütteki bireylerin baştan sona hepsi örgütün tamamının, amacının ve kendilerinin ne için çalıştığını ve ne işe yaradığını bilirler. Bu sayede bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar birbirine uyacak ve bireysel başarı sonucu da örgütsel başarı sağlanacaktır (Tannenbaum, 1997: 439). Bu gibi örgütlerde örgüt bireylerinin öğrenmesi süreçsel, hiyerarşik ve politik kısıtlamalardan etkilenmez. Örnek olarak bir kozmetik organizasyonunda birinci ürün hattındaki kimyager bir sorunla karşılaşmış sorunu çözemez ve ikinci hattaki kimyager sorunu çözüp yol almaya devam eder ve örgütte hatlar arası iletişim yasak ve kapalı olduğu için birinci hat işini yapamamış olur. Buradan da görüleceği üzere örgütün bu uygulaması kayba neden olmaktadır (DeChant, 1996: 113).

2.13.3. Hataları hoş görme

Örgütlerde öğrenme iklimini etkileyen unsurlardan hataların hoş görülmesi, örgütteki bireylerin yeni bilgi uygulaması esnasında yapılan hataların görmezden gelinmesi durumudur. Örgütün gelişmesi için bireylere şans verilmeli ve yaptıkları hatadan dolayı olumsuz bir durumla karşı karşıya bırakılmamalıdır. Çünkü gelişimin altında yeni şeylerin denenmesi yatar. Örgütlerin örgüt bireyelerine “bir fikriniz varsa deneyin” görüşünü yansıması gerekir. Başarısızlıkların cezalandırılmaması gerekir ki başarısız olunan durumlarda cezalandırılmaların olması yeniliklerin önünün kesilmesi demek olacaktır. Örgütler bu hususta esneklik gösterirken hatalarda kasıt ve ihmal olmaması için dikkati elden bırakmamalıdır (Leonard-Barton, 1992: 31).

Örgütlerde yeni becerilerin ve yeteneklerin kazanılması sırasında da hatalar olacağı için bu durumlarda da hataların görmezden gelinmesi gerekir. Örgütler iklimini, hataların yapılabileceğine fakat aynı hatanın tekrarlanmaması gerektiğine yönelik oluşturmalıdır. Çünkü öğrenmenin en iyi yapılacağı ortamda psikolojik güven ortamının sağlanması gereklidir (Schein, 1993: 87).

2.13.4. Öğrenme için ayrılan zaman

Örgütlerin örgüt çalışanlarının öğrenmelerini desteklemek için öğrenme için geçen süre, mesai süresi olarak kabul edilir ve örgüt bireylerinin gelişimi için işten uzaklaşması normal kabul edilir (Jude-York, 1991: 59).

Örgütteki bireylerin öğrenmesini, yenilikler geliştirmesini ve örgüte yarar sağlaması bekleniyorsa, örgütteki bireylerin öğrenmeleri ve yenilikler için düşünmeleri için mesai zamanları içerisinde fırsatlar tanınmalıdır. Aksi takdirde bireyler kendi özel zamanlarında öğrenme ve gelişim için vakit ayırmazlar (Montgomery ve Scalia, 1996: 447).

2.13.5. Özerklik ve sorumluluk

Bireylerin öğrenme konusunda en verimli olduğu durum, onların öz benliklerine değer verildiği ve buldukları statüye değer verildiği zamandır. Örgüt bireyelerine değer veren öğrenme iklimine sahip örgütlerde, öğrenmeye olan istek daha fazladır (Jude-York, 1991: 61).

Örgütlerdeki bireyler iş tanımlarının dışında da eylemde bulunmak zorundadır. Gündelik çalışmada öngörülme ve iş tanımlarında olmayan problemler ile karşılaşan bireyler bunları çözmek için iş tanımlarındakinden farklı yöntemlere de başvurmaktadır. Fakat iş tanımı bunları kısıtlıyorsa yapılan işte tıkanmalar görülür. Bu yüzden iklimin esnek olması gerekir ve bu sayede de örgüt bireyelerinin çalışırken öğrenme yapabilmesi sağlanabilir. Öğrenmeyi olumlu karşılamayan örgütler, kurallara sıkıca bağlı, rollerin dar oluşturulduğu ve belirsizlikten kaçınılan, biçimsel bir örgüt iklimi doğurur. (Brown ve Duguid, 1996: 62).

Öğrenmeyi destekleyen örgütlerde, örgüt bireyleri öğrenmeye ve yeni beceriler kazanmaya zorlamalıdır. Sonra kazanılan beceriler uygulamalı olarak test edilmeli ve geliştirilmelidir. Yani öğrenme işin bir parçası olarak örgüt bireyelerine yansıtılmalıdır (Tannebaum, 1997: 440).

2.13.6. Takım çalışması

Öğrenme iklimi ile alakalı olarak en başta söylenecek şey, öğrenme ikliminin birlikte, grupça öğrenme ortamı olduğudur. Örgütlerde tek bir bireyin bile bir şeyler öğrenmesi, örgütteki diğer bireylerin ve örgütün de öğrenmesi anlamına gelir. Pozitif bir

öğrenme ikliminde örgüt bireyleri birbirlerini hem bilgi kaynağı hem de takım arkadaşı olarak görerek bilgi paylaşımı artırılır (DeChant, 1996: 114).

Örgütler, öğrenmeyi içerisindeki örgüt bireyleri tarafından gerçekleştirir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin birleştirilip kurumsallaştırılması gerekir. Kurumsallaşmayan bireysel bilgiler örgütleri bilgi sahibi bireylere bağımlı yapar. Tam bu noktada takım çalışması bireysel bilgilerin örgüte aktarılmasında önemli bir rol oynar (Altman ve İles, 1998: 45- 54).

2.13.7. Ödül sistemleri

Örgütlerde, örgütün tepkisinin örgütteki bireylere yansıtılabilmesi için ödül ve ceza sistemleri kullanılır. Örgütlerin bazı davranışların ödüllendirmesi, ödüllendirilen davranışların örgüt bireyleri tarafından benimsenmesini ve bazı davranışların cezalandırılması bireyleri cezalandırılan davranışlardan uzak tutacaktır. Ödül sistemleri örgütlerde öğrenmeye engel oluşturmaktadır. Ödüller takım çalışmasını özendirmezken, bireysel çabanın öne çıkmasına sebep olur. Bundan dolayı öğrenme ikliminin en önemli unsurlarından birisi olan takım çalışması engellenir. Ek olarak ödül sistemleri bireylerin arasında paylaşımda bulunmasını ve birbirlerini desteklemesini engeller (Montgomery ve Scalia, 1996: 443).

Ceza sistemleri de yine öğrenmeyi kısıtlar ve daha önce de yukarıda belirtildiği gibi öğrenmenin önüne geçer. Çünkü örgüt bireyleri risk almak istemez ve öğrenmeden kaçınır (Leonard-Barton, 1992: 31).

2.13.8. Sağlanan rehberlik ve destek

Öğrenmenin gerekliliklerinden olan geri bildirim (feedback) öğrenmenin durumu hakkında bilgi verir ve bu bilgilere göre alınan aksiyonlar örgüt performansını artırabilir. Geri bildirim amaca ne kadar uzaklıkta olduğunu gösterir. Geri bildirimlerin sağlanma hızı ve doğru olması performansa o ölçüde katkı yapar. Geri bildirimlerin nesnel olmaması onların anlaşılmasına veya inandırıcı olmamasına neden olabilir. Ayrıca örgütler çoğunlukla bu geribildirimleri olumsuz eleştiri şeklinde anlayabilmektedir. Bu nedenle geri bildirimler örgüte karşı bir tehdit gibi algılanır. Bu nedenle geri bildirimler faydasız olabilir (Carley ve Harrald, 1997: 320).

Bireyler arası geri bildirim yokluğu da bireyler arası iletişimin kalitesini düşürür. Bununla beraber takım çalışması ve yüksek iletişim gerektiren pozitif öğrenme iklimi başarısız olabilir. Ek olarak sadece bireyler arası sözlü olarak yapılan geri bildirimler yeterli olmamakla beraber, örgütlerin içerisinde yönetimin sorumlu olduğu bir geri bildirim sistemi kurması gereklidir. Geri beslemenin örgüt ve bireyler açısından problem çıkarmaması için, anketler yolu ile geri besleme sağlanabilir. Bu anketler isimsiz olarak geri beslemede iletişimin sağlığını koruyacak ve aynı zamanda örgüt ve bireyler arası iletişimin doğruluğunu da arttıracaktır (Ferris ve Fanelli, 1996: 79).

Örgütün etkili bir iletişim kurması için iletişim kanallarını iyi kullanması gerekir. İletişim zayıflığı koordinasyon eksikliğini beraberinde getirerek öğrenme seviyesini düşürür. Öğrenmenin verimliliği, hızı ve etkililiğinin artması için yeni iletişim teknolojileri kullanılmalıdır (Carley ve Harrald, 1997: 315). Örgüte dış kaynaklardan elde edilen bilgiler, örgütün yararına kullanılabilir fakat öncelikle örgütün iç iletişiminin iyi durumda olması ve örgütteki yetkin kişilerce kabul görmesi gerekir. Bilginin yetkin kişilere ulaşmamasının en büyük engeli üst düzey yöneticilerdir. Çünkü üst düzey yöneticiler istedikleri bilgileri alır ve bu bilgileri kendi görüşlerini desteklemek için kullanırlar. Onları desteklemeyen bilgileri iletmezler. Bundan dolayı fikir ve düşünceler örgüte yayılamaz. Ayrıca bilgi vericiler de bu yüzden doğru bilgiyi aktarmaktan çekinir (Easterby-Smith, 1990: 27).

Bilgi teknolojilerinin kullanılması örgütteki dikey ve yatay bilgi akışını hızlandırır ve rahatlatır. Örgütlerde iletişim kapasitesi; yerel ağ, elektronik posta, internet, bilgisayar ve çevrimiçi arşiv gibi yöntemlerle artırılabilir. Bu sayede örgütteki bireyler dış çevreden hızlı ve maliyeti düşük şekilde bilgi alabilecektir. Bilgi teknolojilerinin kullanılması örgütsel hafızayı güçlendirecektir (Montgomery ve Scalia, 1996: 447).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Örgütsel Performans Tanımı ve Önemi

3.1.1. Örgütsel performansı tanımı

Performans kavramı, genellikle önceden belirlenmiş bir amaç için gerçekleştirilmiş bir etkinlik sonucunda ortaya çıkan nitel veya nicel bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması sonucunda örgütün sürdürülebilir biçimde rekabet avantajına sahip olup olmamasının bir ölçüsü şeklinde de tanımlanabilir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Performans bir performansın sonucudur ve bu sonuç, planlanmış çalışmaların belirlenmiş bir sürenin sonucunda ortaya çıkardığı nitel ve nicel çıktılardır. Performans ölçümü ile beraber örgütler, yaptıkları bir işte ne kadar başarılı olup olmadıklarını ölçerler. Örgütlerin performansı genel olarak girdiler çıktılar ve süreç ile ölçülür. Örgütsel performans örgütün amaçlarına ulaşırken ortaya koyduğu tüm çabalardır. Örgütsel performans ölçümü yapılırken ölçüleceklerin ve kriterlerin iyi bilinmesi gerekmektedir (Akal, 2005: 57).

Bruke ve Litwin (1989: 283)'e göre örgütsel performans tanımı, "verimlilik, tüketici veya çalışan memnuniyeti, kar ve hizmet kalitesi gibi sonuçların ve başarının belirtisi olan çıktı ve sonuçlar" şeklinde açıklanmıştır. Cho (2004: 34) da örgütsel performans kavramının çok yönlü ve karmaşık bir olgu olduğunu söylemiştir. Örgütsel performansın anlaşılması sadece kar ve verimlilik kavramlarıyla mümkün değildir. Bu kavramlara ek olarak örgütlerin, kaynakları ne kadar ekonomik kullandığı ve müşteri isteklerini ne kadar giderebildiği konularına dikkat etmesi ve örgütün, değişim hızına nasıl ayak uydurduğuna dikkat etmesi gerekir. Bunlara bağlı olarak insan kaynaklarının örgütteki performansı dikkatlice ölçmesi zorunluluğu doğar. (Cho, 2004: 34).

Örgütün bütününi oluşturan bütün parçalar ve parçaların arasındaki iletişim örgütsel performans olarak tanımlanabilir. Örgütün devamlı olarak çalışması, örgütsel performansın yüksekliğine bağlıdır. Performans ölçümleri örgütün hedeflerine ne kadar yaklaştığını göstererek örgüte yol haritası olur. Örgütün belirli bir süreç içerisindeki girdileri ve çıktılarının oranı örgütün performansını yansıtır. Örgütün girdileri sonucu ne

kadar fazla çıktı alırsa performansı da o kadar yüksek olmuş olur (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43).

Örgütler için örgütteki bireylerin performansı örgütsel performans için önem arz eder ve bireyler örgütü yansıtır. Bundan dolayı örgütsel performans açısından bireylerin motivasyon durumları da önemlidir. Bireysel performans, rakiplerce taklit edilemeyeceği için örgütsel performans ve rekabet avantajı açısından çok önemli yere sahiptir (Huselid, 1995: 636).

3.1.2. Örgütsel performansın önemi

Örgütsel performans artışı için en önemli durum yeni fikirlerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesidir. Örgütsel performans bu sayede verimlilik ve rekabet avantajı gibi konularda örgüte ayrıcalık sağlayacaktır. Örgütsel performans aktiviteleri ile örgütler; teknolojiye, pazarda ve müşteri isteklerinde oluşan değişimlere uyum sağlamak, hayatta kalmak ve rekabet avantajı yakalamak gibi konularda üst düzey performansa ulaşır (Kanıbir, 2004: 79).

Örgütsel performans sayesinde örgütler varmak istedikleri yere ne kadar yakın olduklarını görebilirler. Ek olarak örgütsel performans sayesinde örgütün ne kadar yol aldığı ile birlikte, bu yolu almak için nelerden vazgeçtiği ve neler sarf ettiği de gözlenebilir. Örgütsel performans, örgütü geliştirme kapsamında önemli yer tutar. Örgütsel performans sayesinde bireysel ve örgütsel verimlilik de artmaktadır (Yiğit, 2010: 3).

Performans yönetimi ile örgüt; maliyetleri düşürebilir, hayatta kalabilir, büyüyebilir ve maksimum karı ulaşabilir. Performans ölçümünün örgütler açısından yararları aşağıdaki gibidir (Yiğit, 2010):

- İş memnuniyeti artar,
- Çalışanların özgüveni artar,
- Çalışanların başarılı oldukları alanlar belirlenir,
- Örgüt performansı geliştirilir,
- Çalışanların iletişimi geliştirilir,
- Geri bildirim şansı doğar,
- Ücret dağılımının eşitliği sağlanır,
- Motivasyon artırılabilir.

3.2. Örgütsel Performansın Etmenleri

Performans geniş bir kavramdır ve performansa etki edebilen birden fazla etmen vardır. Aşağıda örgütsel performansın etmenleri başlık olarak verilmiştir (Benligiray, 1999: 9):

- Etkililik
- Etkinlik
- Kalite
- Verimlilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Performansı incelemek için kullanılan bu etmenler aynı zamanda birbirleri arasında da ilişkilidir.

3.2.1. Etkililik

Etkililik kavramı daha önceden belirlenmiş amaçlara ne kadar ulaşıldığını belirtir. Bir işe başlarken belirlenen hedefler ile iş sonunda elde edilen sonuçların tutarlılık seviyesi etkililik durumunu açıklar (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 23). Bu kavram uygulama sırasında doğru aksiyonları, zamanında ve etkili şekilde alma şeklinde de tanımlanabilir. Daha anlaşılabilir şekilde etkililik kavramı, beklenen çıktıların, asıl çıktıya oranı olarak da açıklanabilir (Rolstadas, 1998: 990). Örgütsel etkililik, üretimi maksimuma çıkarma ve maliyetleri minimuma indirme şeklinde açıklamış ve buna karşılık örgütsel etkililik örgüt içerisindeki disiplin ve otorite mekanizması olarak da açıklanmıştır (Özkara ve Kurt, 2003: 795).

Etkililik kavramı hedeflere göre oluşan ve sonuçları değerlendiren bir ölçüdür. Amacı hedeflerin ne kadarının hayata geçtiğini göstermektir. Sonuçlar hedeflerin gerçekleşmediğini gösterdiği durumlarda, başarısızlık irdelenmektedir. Etkililik kavramı dahilinde belirlenen çıktı hedefleri, yeni performans seviyesinin gerçekleşmesi veya hiçbir sınırlama olmaksızın gerçekleştirilebilmesi mümkün görünen ideal potansiyel dahilinde gerçekleştirilmesi düşünülür. Bundan dolayı örgütler açısından etkililiğin iki boyutu vardır. İlk boyut daha iyi örgütlenerek daha yüksek performans almak ve tüm kaynakları sonuna kadar kullanmak ve şartları zorlamaktır. İkinci boyut ise içsel ve dışsal sınırlar yok

edilerek, ideal potansiyel sağlanmaya çalışılır. Bu şekilde örgütler görünürde ulaşamayacakları hedeflere ulaşmayı dener (Baş ve Artar, 1991: 34).

3.2.2. Etkinlik

Etkinlik kavramı, örgütlerin hedeflerine ulaşma derecelerini gösterir ve aynı zamanda örgütün toplamdaki performans oranını gösterir (Akal, 2005: 34). En kısa ve kolay şekilde etkinlik “işleri doğru yapmak” demektir. Bir işin etkinlik derecesi kullanılan kaynakların karşılığında elde edilen çıktılar arasındaki ilişki ile ölçülmektedir. Etkinlik, girdilerin ve çıktılarının nicel olarak ölçülmesinden sonra belirlenir. Aynı zamanda etkinlik girdilerin ve çıktılarının oranlarını saptanmaktadır (O’Donnell ve Duffy, 2002: 1198).

Etkinlik, etkililik kadar geniş kapsamı olan bir kavram değildir ve temel olarak örgütlerin kaynakları ne derecede iyi kullandığının ölçülmesidir. Etkinlik, sürece giren girdilerin ne kadarının çıktıya dönüştüğünün ölçülmesiyle örgütün etkinlik seviyesinin belirlenmesidir (Başaran, 1992: 134). Etkililik, örgütün planladığı amaca ulaşmasıyla sağlanmaktadır. Fakat örgüt hedefe ulaşsa bile çıktıları rakiplerin altındaysa, örgüt etkin değildir. Örgütler belirlenen hedeflere ulaşsa ve standartlarını en üst seviyeye çıkarsa da etkin bir örgüt olmuş olmaz, bunun sebebi çevrede daha yüksek standartlara sahip olan rakiplerinin olmasıdır. Dış çevrenin sahip olduğu standartların altında kalmak etkin olmama durumunu ortaya çıkarır. (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24). Bunlardan dolayı etkinlik performans ölçümü konusunda önemli bir etkidir.

3.2.3. Kalite

Kalite kavramı, günümüz rekabet ortamında etkinlik, verim ve verimlilik kavramlarıyla sağlam ilişkiler içerisindedir ve performansı etkilemektedir. Kalite en genel tanımıyla, ürün ve hizmetlerin, müşteri isteklerini karşılama oranı, ürün ve hizmetlerin teknik ihtiyaçlara uyumu ve, ürünlerin ve hizmetlerin hatasız olması şeklinde açıklanabilir. Örgütler sadece ürün ve hizmet kalitesini sağlamakla birlikte toplam kaliteyi sağlamak için çalışmalara yoğunluk vermiştir ve bundan dolayı kalite karar süreci içerisindeki bir unsur olarak kalmıştır (Peker ve Aytürk, 2000: 29).

Kalite kavramı, düşük maliyetli, yüksek sayıda veya karlı ürün ve hizmet olarak sınırlandırılmaz. Kalitenin en basit ve kısa tanımı, tüketici isteklerine karşılık verebilmektir. Kalite kavramı, teknik kalite ve işlevsel kalite olarak ikiye ayrılır. Teknik

kalite, toplam kalite açısından gerekli olan ve sağlanması daha kolay olan bir olgudur. İşlevsel kalite ise işlemsel kalite ve kişisel kalite olmak üzere ikiye ayrılır. İşlemsel kalitenin ilgi alanları: işlem büyüklüğü, iş akışı, zamanlama, sezim kabiliyeti, müşteri geri bildirim ve uygun örgüt yapısı kavramlarıdır. Kişisel kalite ise verilen hizmetin insani tarafı ile ilgilenir. Örnek olarak çalışanların müşteriye olan tutumu gibi durumlar kişisel kalite içerisinde yer alır (Benligiray, 1999: 11).

3.2.4. Verimlilik

Verimlilik kavramı en genel tanımı ile “doğru işleri, doğru şekilde, ekonomik bir yolla sağlamak ve bunu bir yaşam tarzı haline getirmek” olarak açıklanabilir. En az maliyetle en fazla kazancı elde etmek de verimliliği tanımlar (Aydın, 2007: 118). Bir başka şekilde söylenirse, en az girdiyle en fazla çıktıyı elde etmek de denebilir. Genel bir söyleyişle de, alınan çıktıların, girdilere olan oranı şeklinde de tanımlanabilir (Tangen, 2004: 730). Bu oranlama sonucu sonuç yüksek çıkarsa verimlilik yüksek fakat sonuç düşük çıkarsa verimlilik düşük anlamına gelir. Sonuca göre feda edilen kaynakların başarılı bir sonuca ulaşım ulaşılamadığının görülmesini sağlar (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24).

Verimliliğin detaylıca ölçülebilmesi için sermaye verimliliği, toplam faktör verimliliği ve işgücü verimliliği gibi faktörlerinin ayrıca incelemesinin yapılması gerekir. Ayrıca verimlilikleri ölçülebilen ve ölçülmesi halinde daha fazla getirisi olacak faktörler arasında: hammadde, teknoloji, işgücü ve finansman verimlilikleri gösterilebilir. Verimliliğin derinlemesine ölçülmesiyle birlikte, sapmaların düzeltilmesine, zamandan tasarruf edilmesine, hammaddeden tasarruf edilmesine ve çıktıda artış sağlarken, maliyetin düşürülmesine yardımcı olunur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008: 17).

3.2.5. Çalışma yaşamının kalitesi

Çalışma hayatının kalitesi önce bireysel performansı ve bireysel performans aracılığı ile de örgüt performansının artırılmasını sağlar. Araştırmalar çalışma hayatının insan hayatının dörtte birini oluşturduğunu ortaya koymuştur. Çalışma hayatının kalitesine etki eden kültürel, psikolojik, sosyolojik ve benzeri birçok değişken vardır (Silah, 2001). Çalışma hayatının kalitesini etkileyen faktörlerin olumlu yönde iyileştirilmesi ile çalışan performansı yükseltilecek ve bununla birlikte örgütsel performans da artacaktır. Performans artışıyla da örgütsel verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi etkenler olumlu etkilenecektir (Lau, 2000: 428).

Günümüzde en çok öneme sahip olan şey insandır. Çünkü insan örgütü oluşturur ve insanlar direkt olarak örgütün performansını etkiler. Örgüt içerisindeki insanların çalışma yaşamının kalitesinin artırılması durumunda örgüt performansı da bu durumdan pozitif olarak yararlanacaktır. Çalışma yaşamının kalitesi; ücret artırımı, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, kişilerin sorunlarının çözülmesi, kişilere karar alma özgürlüğünün sağlanması, iş birliği, kişilerin tanınması ve kişilerin yönetime katılmalarının sağlanması gibi aksiyonlarla artırılabilir. Fakat çalışma yaşamının kalitesi insan ile alakalı olduğundan karmaşık bir hal almaktadır (Akal, 2005: 58). Çalışma hayatındaki kalitenin yüksek olması, çalışanların devamsızlığını azaltır, işgücü devrini yavaşlatır, sadakati artırır ve iş memnuniyetini yükseltir, bu yüzden çalışma hayatı kalitesi örgüt performansı açısından önemli bir etmektedir. Örgütün rekabette önde olması için en iyi çalışanları edinmesi gerekir ve çalışanları çekebilmek için yüksek yaşam kalitesi sunması gerekir (Lau, 2000: 428).

3.2.6. Karlılık ve bütçeye uygunluk

Örgütlerin ana hedefi karlılıktır. Kar kavramı, örgüte belirli bir periyotta gelen gelirden aynı periyotta yapılan giderlerin çıkarılması ile örgüte kalan değer olarak tanımlanır. Karlılık temel olarak, toplam gelir ve toplam giderlerin arasındaki ilişkiye bağlıdır. Başarı günümüzde çoğunlukla karın büyüklüğüyle ölçülmektedir. Karlılık yatırımcıları çekmek açısından da önemlidir ki yatırımcılar paralarını riske atıp yatırım yaparken karlılığa bakmaktadır. Karlılığın en çok kullanılan hesaplama formülü şöyledir: “karlılık = kar / sermaye”. Bu formül sermayenin karlılığı şeklinde de ifade edilebilir. Örgütün süreç sonunda elindeki karı beklenen kardan fazlaysa örgüt başarılı fakat daha az çıkarsa örgütün başarısız olduğu düşünülür. Karlılık aslında gerçek hayatta belirli alt başlıklarla ölçülerek hesaplanmaktadır. Bunlara örnek olarak: satışların karlılığı, öz sermayenin karlılığı ve brüt satışların karlılığı gösterilebilir (Bayer ve Tüfekçi, 2007: 24).

Karlılık sadece başarıyı ölçmek için kullanılmaz, karlılık aynı zamanda örgütün; büyümesi, yatırımlarının artması, gelişimi, çalışan maaşlarının artması, paydaş ve sahiplerin gelirinin artması gibi faydaları da ölçer (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 12).

Diğer bir performans göstergesi ise bütçeye uygunluktur. Gelir elde etmeyen ve sadece giderleri olan sosyal kurumlarla ilgilidir. Bu gösterge ile bütçe ve faaliyetleri kontrol ederler. Burada geliri olmayan örgütler ellerindeki bütçeyi en iyi şekilde yönetip en

iyi performansı almaya çalışırlar. Bütçeye uygunluk performansı, beklenen değerler (zaman, para, kalite, miktar ve kalite gibi) ile elde edilen değerler (zaman, para, kalite, miktar ve kalite gibi) arasındaki fark ile belirlenir. Sonuçta çıkan farkın az olması ile örgütün başarısının o kadar yüksek olduğu söylenir (Akal, 2005: 65).

3.3. Örgütsel Performans Çeşitleri

Örgütsel performans aşağıdaki fonksiyonlardan oluşmaktadır (Günday ve diğerleri, 2008: 84):

- İnovasyon performansı: yeni ürün veya hizmet sayıları,
- Üretim performansı: kalite ve esneklik,
- Pazarlama performansı: müşteriye tatmin etme, pazar payı,
- Finansal performans: kar, nakit akışları ve benzerleri.

3.3.1. İnovasyon performansı

Günümüz rekabet ortamının değişim hızı çok yüksek seviyededir. Bu gibi rekabet ortamlarında örgütlerin inovasyon performansının yüksek olması rekabet üstünlüğü açısından önemlidir. İnovatif örgütler; süreçleri iyileştirme, yeni fikirler üretme, problem çözme, değişimlere ayak uydurma, rakiplerini peşinden sürüklenme gibi yeteneklere sahip olur. Bu yeteneklerini iyi kullanan örgütler net bir şekilde sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olacaklardır. İnovasyon performansı, yenilikçilik olgusunun örgütsel performansı nasıl etkilediği ile alakalıdır (Naktiyok, 2007: 212).

Örgütler yenilikçi performansını objektif olarak proje ve patent sayısı ile ölçerken, subjektif olarak ise ürün ve hizmet kalitesi ile ölçmektedir (Hung ve diğerleri, 2011: 215). Ek olarak örgütün inovasyon performansı; hizmet miktarı, araştırma-geliştirme yatırımı, patentler ve pazardaki yeni ürünler gibi unsurlarla da ölçülür. İnovasyon performansına örgütün işletme işlevlerini geliştirmesi de dahildir (Meeus ve Oerlemans, 2000: 53).

Aşağıda örgütlerin inovatif performanslarının ölçümüne yönelik temel kıstaslara ek olan; araştırma-geliştirme girdileri, patentler, patent atıfları ve yeni ürün sunumları açıklanmıştır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003: 1365):

Araştırma ve geliştirme girdileri: Araştırma-geliştirmeye ayrılan bütçe örgütün araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ölçülmesindeki en önemli girdidir. Araştırma-

geliştirmeye yatırımları, araştırma-geliştirme için gerekli kaynakların sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sayede uzun vadeli araştırma-geliştirme projeleri yapılabilmektedir. Teknoloji sektöründe yer alan örgütler için araştırma-geliştirme faaliyetleri özellikle önem taşımaktadır. Bunun ile beraber örgütler yeni patent, ürün ve fikirler elde etmekte fırsata sahip olmaktadır.

Patentler: İnovatif performansın göstergelerinden birisi ise patentlerin fazlalığıdır. Patent sayıları özellikle teknoloji örgütleri için çok daha uygun bir inovatif performans ölçüsüdür. Bununla beraber patentlerin içeriği ve değerleri de önemlidir.

Patent Atıfları: Patent atıfları da yine bir örgütün inovatif performansı hakkında bilgiler vermektedir. Patent atıfları, patent sayılarından çok patentlerin değer ve kalitesi üzerinden inovatif performansı ölçer. Bir patentin atıf sayısı ne kadar fazlaysa bu patentin değerinin o kadar fazla olduğunu gösterir.

Yeni ürün sunumları: Yeni ürün sunumları da inovatif performansın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra yeni ürün sunumları, örgütün projesinin rakipler tarafından öğrenilmesi ve kullanılması açısından dezavantaj oluşturur.

3.3.2. Üretim performansı

Üretim performansına ilişkin açıklama 1980 yılı öncesi ve sonrasına göre farklılaşmaktadır. 1980 yılı öncesine göre üretim performansı, prodüktivite kavramı ile açıklanmış ve örgütün prodüktivite ve maliyet açısından performansını yansıtmaktadır. 1980 yılı sonrasında ise üretim performansı, değişen müşteri isteklerini yenilenen üretim süreci ve yeni teknolojiler ile karşılamak temelinde değerlendirilmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan değişimler ve yenilikler geleneksel performans ölçüm kriterlerinin önemini azaltarak üzerine çıkmıştır. Örgütler performansını koruyabilmek ve ileriye taşıyabilmek için ortaya yeni ölçütler koymuşlardır (Toksöz ve diğerleri, 2012: 302).

Günümüzde örgütler üretimlerini; hammadde, üretim hacmi, kalite, fiyat ve müşteri beklentilerine göre kurgulamaktadırlar. Örgütler bu değişkenleri yüksek seviyede tutmak için üretim performansını sürekli şekilde geliştirmelidir. Üretim performansı yüksek örgütlerde; yüksek üretim kalitesi, yüksek üretim miktarı, düşük işlem süreleri ve düşük müşteri geribildirim süresi gibi farklı ve faydalı avantajlar görülür (Katila, 2007: 304).

Üretim performansını ölçmek için genellikle; uygunluk kalitesi, hammadde tedariki ile müşteriye teslim sürecinin süresi, satışların yüzdesel maliyeti, verimlilik, zamanında teslim edilen sipariş yüzdesi , üretim esneklikleri ve düşük fire oranı kullanılır (Schroder, vd., 2002: 108).

3.3.3. Pazarlama performansı

Pazarlama performansının en tepedeki ölçüm değişkeni pazarlama hedeflerine ulaşılma seviyesidir. Örgütler pazarı ne kadar iyi bilirse rekabette o kadar öne geçme şansına sahip olur. Örgütlerin pazarı anlayabilmesi için pazardan bilgilerin örgüte aktarılması ve anlamlı verilere dönüştürülmesi gerekmektedir. Pazarı öğrenen örgütler ellerindeki rekabetçi ürünler ile beraber pazarda üstün konuma gelecektir. (Uzkurt, 2008: 23).

Örgütlerin pazarlama performansını ölçmekte kullandıkları üç faktör aşağıdaki gibidir (Huang, 2011: 6):

Müşteri tatmini: Müşterilerin isteklerini karşılama, müşteriye değerli hissettirme ve müşterileri kaçırmama kriterleri kullanılarak müşteri tatmini ölçülmektedir.

Pazar etkinliği: Örgütlerin pazardaki amaçlarına ulaşabilme düzeylerini ölçer. Bunu; müşteri sayısındaki artış, pazar payının büyümesi ve satışların artması ve benzeri faktörler ile ölçer.

Öngörülen karlılık bölü gerçekleşen karlılık: örgütün geçmiş dönem karlılığına göre gelecek dönem karlılığının hesaplanması ve bu sonuca ulaşıp ulaşılamadığının seviyesinin ölçülmesidir.

3.3.4. Finansal performans

Örgütsel performansın kaçınılmaz olarak çok önemli olan performans boyutu finansal performanstır. Bunun sebebi günün sonunda örgütün kar elde etmesi ve bu karın finansal performansa yansımalarıdır. Örgütlerin finansal durumlarındaki değişiklikler ve finansal çıktılar, finansal performans ölçümünün yapılmasını sayılayan önemli unsurlardandır. Örgütlerin finansal durumu, risk seviyesi ve yatırım getirisi gibi konular finansal performans ölçümleri ile orta konur. Aynı zamanda finansal performans ölçümü

geçmiş verilerden faydalanarak geleceğe yönelik finansal planlar yapmaya da yardımcı olur (Uyguntürk ve Korkmaz, 2012: 96).

Finansal performansın ölçülmesi, örgütlerin faaliyetlerinin sonuçları ile hedeflenen değerlerin karşılaştırılması yolu ile performans seviyesinin sayısal olarak hesaplanarak ortaya konmasıdır. Finansal performans hesaplanırken, finansal performansa etki edebilecek bütün etkenlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Örgütün karar vericileri açısından finansal raporların önemi büyüktür. Bu sayede yöneticiler geleceğe yönelik kararlar alırken finansal performans çıktılarından faydalanabilirler. Aynı zamanda yatırımcılar da örgüt ile alakalı bilgi sahibi olabilirler. Buradan çıkarımla örgütlerin rekabet de önde olabilmesi ve hayatta kalabilmeleri için finansal performanslarının iyi durumda olması gerekmektedir (Hooley ve diğerleri, 2005: 26).

3.4. Örgütsel performansı Etkileyen Faktörler

Örgütsel performansı etkileyen, iç ve dış çevre faktörleri;

- Örgütsel Uyum,
- Örgüt Kültürü,
- Örgütsel Yetenekler ve Öğrenme,
- Endüstri Yapısı ve Stratejik Gruplar,
- Liderlik ve Vizyon,
- Örgütsel Kaynaklar,

olmak üzere aşağıda açıklanmıştır (Tvorik ve McGivern, 1997: 417-435):

3.4.1. Örgütsel uyum

Örgütsel performans örgütsel uyumla yakından ilişkili bulunmuştur. Örgütler iç ve dış çevreye uyum sağlayarak örgütsel performansta artış sağlayabilirler.

3.4.2. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü kavramı örgüt içi davranışları şekillendiren bir olgudur. Örgüt içerisindeki bireyler örgütü oluşturduğu için örgütteki bireylerin davranışları örgütü etkileyerek örgütün performansını da etkilemiş olur. Örgüt kültürünün, bireyleri performanslı olmaları yönünde davranışlara yönlendirmesi örgütün performansına katkı sağlayacaktır.

3.4.3. Örgütsel yetenekler ve öğrenme

Örgütler performanslarını iyileştirmek ve arttırmak için çevresel koşullara ayak uydurmalıdır. Buna göre değişen çevreye en hızlı şekilde ayak uydurmayı başaran örgütler rekabette daha önde olan örgütler olacaktır.

3.4.4. Endüstri yapısı ve stratejik gruplar

Bir endüstri içerisinde yer almak başlı başına bir performans olarak görülmüştür. Tvorik ve McGivern (1997)'in araştırmasına göre endüstri içerisindeki örgütler ortalama yüzde üç daha fazla performansa sahiptir.

3.4.5. Liderlik ve vizyon

Etkin bir stratejik vizyonun örgütleri rekabette öne geçirdiği açıklanmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimini oluşturan değerler lider tarafından gerçekleştirilmektedir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ise performansa etki etmektedir.

3.4.6. Örgütsel kaynaklar

Örgütlerin ellerinde bulundurdukları kaynaklar üçe ayrılmıştır. Bunlar; sermaye kaynakları, insan kaynakları ve fiziksel kaynaklarıdır. Bu kaynaklar kıt, değerli ve taklit edilmesi zor olan kaynaklarsa örgüt performansı yüksek olur ve rekabet üstünlüğü sağlanır. Örgüt insanlardan oluştuğu için zaten insan kaynağının performansı örgüt performansını etkileyecektir.

3.5. Örgütsel Performansın Ölçümü

Örgütsel performansın ölçülmesinde, performansın nasıl ölçüleceği değil performansta neyin ölçülmesi gerektiği ve ölçüm tekniklerinin seçimi konuları tartışılmıştır. Örgütlerin öncelikle performansa ilişkin ölçmek istedikleri kriterleri belirlemeleri gerekir. Performans ölçümlerinin sonuçları örgütteki yönetici ve çalışanları davranış bakımından yönlendirmektedir. Başka bir deyişle örgütteki yönetici ve çalışanlar performans sonuçlarına göre önlem alıp geliştirmeler yapmaktadırlar. Günümüzde yönetim anlayışı, örgütün verilere göre yönetilmesini desteklediği için performans verileri daha da önemli bir hal almaktadır (Cho, 2004: 34).

Örgüt performansının, piyasa koşulları karşısındaki ve rekabetteki durumunun anlaşılması için rakiplerin performans verilerinin doğru ve çabukça elde edilmesi rekabet durumunun ölçülmesi ve karşılaştırma için önemlidir. Örgütsel performansın ölçülmesi, örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerin başarısını etkileyen etmenlerin ölçülmesidir. Örgütsel performans sonuçlarına göre atılan adımlarda örgütün büyümesi sağlanabilir ve karlılık artırılabilir. İnsan kaynaklarının performansının değerlendirilmesi, örgüt performansının değerlendirilmesinde önemli yer tutar. Günümüz şartları aynı zamanda performans ölçümünün teknolojiye dayanarak yapılması ile yapılması konusunda da örgütlere baskı kurmaktadır. (Jensen ve Sage, 2000: 35).

Örgüt için işe yarayacak performans ölçümlerinin belirlenmesi örgütsel performansı ölçme sürecinin ilk aşamasıdır. Örgütsel performans ölçümlerinin güvenilir, doğru ve iyi incelenmiş olması gerekir. Örgütsel performansın ölçüm kriterlerinden bazıları ve en yaygınları: ürün ve hizmet kalitesi, karlılık, verimlilik, etkinlik, etkililik gibi kavramlardır. Bu kriterler ile yapılan ölçümler incelenir. (Boselie, vd., 2005: 70).

3.6. Örgütsel Performansın Ölçüm Yöntemleri

Örgütsel performansın ölçülmesi için genellikle aşağıdaki üç performans ölçümü yöntemleri kullanılmaktadır (Guest, 1997: 267):

3.6.1. Zaman ölçümü çıktıları

Burada yapılan işin zamanına ilişkin performansın değerlendirilmesi esastır ve genellikle insanlar üzerinde değerlendirilir. İnsanlar örgütün performansını belirleyeceğinden insanlar üzerinden yapılan zaman ölçümü verileri önemlidir. Bu ölçüm kriterleri; işe geç kalıp kalmama, verilen işi verilen sürede yapıp yapmama ve işe gelip gelmeme gibi kriterlerdir.

3.6.2. Ürün ve hizmet çıktıları

Örgütün ürün ve hizmet sağlama kapasitesi performansı yansıtacağı için bu kriterler performans ölçümlerinde kullanılır. Ürün ve hizmet çıktısı şunlarla ölçülebilmektedir: üretilen ürün sayısı, hizmet verilen müşteri sayısı, üretimlerde yaşanan hata miktarları ve müşteri memnuniyetsizliklerinin sayısı gibi.

3.6.3. Finansal ıktılar

Finansal ıktılar örgütsel performans için önemli ölçümler arasında verilir. Örgütün karlılığını ortaya koyarak asıl hedefe ulaşılıp ulaşılmadığının gözlemlenmesini sağlayıp buna bağlı olarak aksiyon alınmasında yol göstericidir. Finansal ıktılar örgütün açısından en temelde ve en önemlisi olan karı görmek ve buna ilişkin olumlu veya olumsuz önlemler almak veya geliştirmeler yapmak için bir fırsat olur.

Bunlara ek olarak yukarıda daha detaylı belirtilmiş (bölüm 3.4.; inovasyon, üretim, pazarlama ve finansal performans) performans kriterlerinin ölçülmesinde örgütün performansı hakkında detaylı bilgi sahibi olmasına ve örgütün sonuçlarda gözüken durumuna göre önlemler, iyileştirmeler ve geliştirmeler yapmasına olanak sağlayacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiler literatürdeki yabancı ve yerli kaynaklar irdelenerek açıklanacaktır.

4.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Doğan ve Altunoğlu (2014: 47)'nin yapmış olduğu çalışmada: bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiler, sivil toplum kuruluşları üzerinden uygulanan ölçekler ile ölçülmüştür. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Araştırma ölçeği 4 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarına karma olarak dağıtılan anketlerden, 162 adet geri dönüş almıştır. Anket sonuçlarına göre toplam denek sayısının 62 kişisi kadın ve 100 kişisi erkeklerden oluşmaktadır. Ayrıca çalışmadaki denekleri 5 gruba ayıran araştırmacılar, sonuçlara göre neredeyse 5 yaş gurubu içinde eşit denek sayısı yakalamıştır. Çalışmadaki 23 denek ön lisans, 75 denek lisans, 35 denek yüksek lisans ve 15 denek doktora mezunudur.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ek olarak organizasyonların organikleşmesinin performanslarına katkıda bulunacağı açıklanmıştır (Doğan ve Altunoğlu, 2014: 49).

Yeşil ve diğerleri (2016), yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performansın arasındaki ilişkileri Kahramanmaraş ilindeki tekstil sektörü işletmelerinde ölçmeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmada Kahramanmaraş ilinde bulunan 655 tekstil işletmesinden 395 işletmeye e-mail yolu ile ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket demografik özellikler, 4 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Bu anket formu 395 işletme sahibine ulaştırılmış ve 102 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Anket sonuçlarına göre denekler 11 kadın ve 91 erkekten oluşmaktadır. Aynı zamanda deneklerin yaşları büyük ölçüde 26-35 yaş arasındadır. Denekler 39 lise, 18 ön lisans, 37 lisans ve 8 yüksek lisans

mezunundan oluşmaktadır. Deneklerin %70den fazlası yönetici konumundadır. Firmaların %80 civarı 10 yıldan fazla süredir pazardadır.

Araştırma sonucuna göre değişkenlerin anket sonuçlarına göre ilişki durumları şunlardır: Örgüt kültürü, örgütün girişimcilik yönelimi ve örgütün performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Fakat çalışmanın Kahramanmaraş ili ile sınırlı kaldığı ve araştırmanın daha geniş çapta yapılması tavsiye edilmiştir (Yeşil vd., 2016: 167).

Erdil ve diğerleri (2005), yaptıkları araştırmada örgüt kültürü ile kalite algısı ve örgüt performansı aralarındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma özel sektörde yer alan sanayi firmalarını kapsamaktadır. Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket tipi ölçek belirlenmiştir. Anketler 6 farklı işletmedeki toplamda 257 deneye uygulanmıştır. Anketlere cevap veren deneklerin arasında yöneticiler, idari personeller ve üretimde çalışanlar vardır. Deneklerin %53'ü 5 yıl ve daha az, deneklerin kalanları ise 5 yıldan fazla sürece çalışmaktadır. Ankete katılan deneklerin; %33'ü 20-30, %46,6'sı 31-40, %16,5'i 41-50 ve %5 kadarı ise 50 yaş ve yukarısı yaşlardan oluşmaktadır.

Araştırmada üç değişken arasındaki ilişkiler ölçülmüş ve bunlara ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Anketlerden elde edilen bilgilerin analize tabi tutulması ile birlikte işletme performansı, kalite algısı ve örgüt kalite kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel performans ile örgüt kalite kültürü ve kalite algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin kültürlerini stratejik olarak en iyi şekilde oluşturmalarının örgütsel performanslarını arttıracığı vurgulanmıştır. Bunlara ek olarak artan performansın örgütün pazardaki rekabet avantajını da geliştireceği belirtilmiştir. Bunların hepsinin toplam kalite ile sağlanabileceği söylenmiş ve bunlara ek olarak, örgütlerin toplam kalitelerini de sağlam bir örgüt kültürü ile oluşturabilecekleri aktarılmıştır (Erdil vd., 2005).

Mert ve Yılmaz (2018), yaptıkları araştırmada, örgütsel kültürün, kurum imajı ve marka boyutlarında örgütsel performansa etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Bunun ile birlikte örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi de ölçmüşlerdir. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket formundadır. Araştırma için kullanılacak olan anket formu demografik özellikler, 4 boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini Mersin ve Adana illerinde faaliyet gösteren imalat sanayisi firmalarından oluşmaktadır. Araştırma ile alakalı 102 firma ile iletişim kurulmuş olup, bu firmalardan

91'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Anket uygulamaları sonucunda 362 denekten geri dönüş alınmıştır. Bu anketlerden eksik, hatalı ve firma başına tek anket olan denekler elenmiştir. Sonuç olarak 85 işletme ve 341 deneğin verileri analiz işlemine alınmıştır. Deneklerin tamamı yöneticilerden oluşmaktadır ve bu yöneticilerin 121'i kimya, 96'sı medikal, 72'si mobilya ve 52'si otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel performans değişkenleri arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkide, kurum imajı ve markanın da kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Araştırmanın Adana ve Mersin illerince sınırlı olduğu belirtilmiş ve araştırmanın ulusal ve uluslararası bağlamda yapılması tavsiye edilmiştir (Mert ve Yılmaz, 2018).

Aktaş ve Şimşek (2014), yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans ile örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmüşlerdir. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket formundan oluşmaktadır. Anket formu demografik özellikler, 3 boyut ve 50 maddeden oluşmaktadır. Anket İstanbul'da bulunan üç zincir hastanede yapılmıştır. Ankete katılan denek sayısı 155'dir. Katılımlar sonucu analize dahil edilecek denek sayısı 102 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin 102'sinden 17'si yönetici ve 85'i çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılardan 36'sı 20-30 yaş arası, 28'i 30-40 yaş arası ve 38'i 40 yaş ve üzerindedir. Deneklerden 52'si evli ve 50'si bekar. Deneklerden 40'ı lise, 30'u lisans ve 32'si yüksek lisans mezunudur.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün alt boyutları ile performansın alt boyutları arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Pazar kültürü ile bağlamsal performans arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Pazar kültürü ile görev ve bireysel performans arasında anlamsız ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Hiyerarşik kültürün artışının performansı düşürdüğü açıklanmıştır. Örgüt kültürünün bağlamsal performanstan çok görev performansını etkilediği de eklenmiştir. Adhokrasi kültürünün performansı pozitif yönde etkilediği açıklanmıştır. Özet olarak da adhokrasi kültürünün artmasıyla performans artmakta ve hiyerarşi kültürünün artması ile birlikte performans azalmaktadır. Araştırma açıklamalarına göre örgüt kültürünün istenen şekilde geliştirilmesi kültürün performans üzerindeki etkisini yok etmektedir. Çalışma İstanbul'un Avrupa Bölgesindeki üç hastane ile sınırlı kalmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2014).

Ahmad (2012)'in yaptığı araştırmada, örgüt kültürünün performans yönetimi üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Araştırma Pakistan'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Araştırma örneklemini Comsats bilgi teknolojileri enstitüsündeki 60 çalışana yapılan teklifle gönüllülük esasına göre oluşturulmuş ve bu 60 kişi içerisindeki 42 kişi denek olarak araştırma örnekleminin içerisinde yer almıştır. Araştırma da kadın ve erkek bireyler karışık olarak yer almıştır.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ile performans yönetimi arasında pozitif anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani bu sonuçlara göre örgüt kültürünün örgütsel performans yönetimi üzerinde yüksek derecede etkisinin olduğu söylenebilir. Araştırmada, örgüt kültürünün doğru oluşturulmasının, örgüt kültürünün performans yönetimini ve performansını etkilediği için, çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Örgüt performansının örgüt kültürü ile yüksek bağlantılı olduğu ve geleneksel kültürlerin geliştirilmesi gerektiği de vurgulanan düşünceler arasındadır (Ahmad, 2012).

Ogbonna ve Harris (2000), araştırmanın yapılaş amacının Birleşik Krallık'taki işletmelerin, örgüt kültürleri, liderlik stilleri ve örgüt performansları arasında ilişkilerin olup olmadığını anlamak olduğunu açıklamaktadır. Araştırmada Birleşmiş Krallık'ta FAME veri tabanına üye, çeşitli farklı endüstrilerdeki işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler yer almıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket biçimindedir. Araştırmaya 342 denek katılmış fakat örneklem eleme işlemlerinden sonra 322 deneğe düşmüştür. Araştırmaya katılanların %87'si erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin yaş ortalaması 41.3 olarak açıklanmıştır. Ek olarak deneklerin çalışma süreleri ortalama 6 yıldır.

Araştırma sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgüt kültürü ve liderlik stili arasında da pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak liderlik stili ve örgütsel performans arasında da pozitif ilişkinin varlığı araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Kültür ve liderlik terimlerinin alt kollarının ilişkilendirildiği durumlarda genele göre ilişkilerde düşüşler gözlenmiştir. Araştırmanın farklı ülkelerde yapılmasının bölgelere özgü farklı sonuçlar doğurabileceği kısıtlılıklar arasında belirtilmiştir (Ogbonna ve Harris, 2000).

Mujeeb ve diğerleri (2011), yaptıkları araştırmada, Pakistan Üniversitesi örnekleminde örgüt kültürü ve performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket şeklindedir. Araştırmada Comsats bilgi teknolojileri enstitüsündeki 60 çalışana anket gönderilmiş ve 42 geri dönüş sağlanmıştır. Denekler arasında fakülte üyeleri, memur çalışanlar, departman başkanları ve diğer çalışanlar yer almıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre sağlanmıştır.

Araştırma verilerinin analizleri sonucunda örgüt kültürü ile performans yönetimi uygulamalarının arasında pozitif anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans yönetimi uygulamaları örgüt kültüründen yüksek derecede etkilenmektedir. Daha iyi performans yönetimi uygulamalarının sağlanması için örgütlerin kültürlerine dikkat etmeleri gerektiği önerilenler arasındadır (Mujeeb vd., 2011).

Prajogo ve McDermott (2011), yaptıkları araştırmada, çok boyutlu örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Bu iki terimin alt boyutlarını da araştırmaya dahil etmişlerdir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmacılar araştırma örneklemini oluşturmak için 1000 tane Avusturalyalı firmanın yöneticisine anket uygulaması teklif edilmiş ve 194 yöneticiden olumlu dönüş alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin şirketleri çeşitli endüstrilerdeki üretim yapan ve yapmayan şirketleri kapsamaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerin %52'si üretim yapan şirketlerden ve %48'i üretim yapmayan şirketlerden oluşmaktadır. Üretim yapan şirketler; demir çelik, elektrik, makine, tekstil, plastik, kimya ve yemek endüstrilerindedir. Üretim yapmayan şirketler ise; inşaat, danışmanlık, sağlık, bilgi teknolojileri, perakendecilik ve distribütörlük gibi sektörlerdendir. Araştırmaya katılan şirketlerin %90'ında 500'den az çalışan varken, bu %90'lık payın içerisinde ise %60 oranında 100 kişiden az çalışan vardır. Araştırma örneklemindeki şirketlerin %10'unda 500'den fazla çalışan görev yapmaktadır.

Araştırmada performans ve kültür kavramları alt boyutları ele alınarak incelendiği için gelişim kültürü ve ürün geliştirme, iş süreci geliştirme arasında anlamlı pozitif ve yüksek bir ilişki vardır. Grup kültürü ve iş süreci kalitesi arasında ise aynı şekilde pozitif anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma dahilindeki diğer alt boyutlar arasında da anlamlı pozitif ilişkiler olsa da, ilişkilerin kuvveti zayıftır. Araştırma kültürü kapsadığı ve sadece Avusturalya'da yapıldığı için, araştırmanın farklı kültüre sahip

ülke veya örgütler için tekrarlanması ve örneklemin uygun seçilmesi önerilmiştir (Prajogo ve McDermott, 2011).

Jacobs ve diğerleri (2013), yaptıkları araştırmada, hastanelerde örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma 2001-2002, 2006-2007 ve 2007-2008 yılları arasında olmak üzere üç farklı zamanda veri toplanarak yapılmıştır. 2001-2002 yılları arasında 187 hastaneden 899 denek elde edilmiş, 2006-2007 yılları arasında 143 hastaneden 826 denek elde edilmiş ve 2007-2008 yılları arasında 140 hastaneden 739 denek elde edilmiştir. 2001-2002 yılları arasında toplanan verilerin %86'sı, 2006-2007 yılları arasında toplanan verilerin %95'ü ve 2007-2008 yılları arasında toplanan verilerin ise %93'ü analize uygun görülmüş ve analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda ulaşılan genel kanıya göre kültür yapıları sağlam olan örgütlerin performansları da yüksek olmakta. Yani örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Sağlık işletmelerinde de kültürün yüksek oranda örgütsel performansı etkilediği gözler önüne serilmiştir. Özellikle araştırmada 3 farklı zaman aralığında oluşturulan 3 örneklem grubunun birlikte ve ayrı ayrı yapılan analiz sonuçlarının birbirleri ile örtüştüğü görülmüş ve oldukça büyük olan örneklem grubunun sağladığı verilerin analiz sonuçlarının, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu görülmüştür (Jacobs vd., 2013).

4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme İklimi Arasındaki İlişkiler

Aydın (2009)'ın yaptığı araştırmada örgütsel etkililik, örgütsel öğrenme kapasitesi, değer oluşturucu liderlik ve örgütsel kültür kavramları arasındaki ilişkiler ölçülmüştür. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket şeklindedir. Araştırma Marmara Bölgesinde yapılmıştır. Marmara bölgesindeki Türk Metal Sendikası'na bağlı 30.000 çalışanın 5.000 tanesine araştırma anketi gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 700 adet civarı geri dönüş yapılmış ve değerlendirmeye uygun 578 anket elde edilmiştir. Araştırmanın anketinde; demografik özellikler, 3 boyut ve 119 soru bulunmaktadır. Ankete katılan deneklerin yaş ortalaması 32,75'dir ve toplam ortalama çalışma süreleri 11,01 yıldır. Ankete katılan deneklerin 198'i işçi ve 342 tanesi memurlardan oluşmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgüt kültürü, örgütsel etkililik ve performansı pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmanın detaylarında yer verildiği üzere örgütsel öğrenme iklimi; örgütsel öğrenme kapasitesinin altında bir başlık

olduğu için aynı şekilde bu değişkenlerle ilişkilidir. Örgüt kültürü ve bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Ayrıca örgütsel öğrenme sağlanan çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Bundan dolayı da örgütsel öğrenme iklimi örgüt kültürü ile ilişkilendirilebilir (Aydın, 2009).

Karcioğlu (2001)'nin yapmış olduğu araştırma örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Araştırma literatürde yapılmış daha eski araştırmalardan birden fazlasını birbirleriyle karşılaştırarak iki değişken arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmıştır.

Araştırmada sonuç olarak, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının birbirleriyle oldukça ilişkili oldukları fakat aynı zamanda birbirlerinden de farklı kavramlar oldukları açıklanmıştır. Fakat kültür kavramının örgüt iklimini içine aldığı açıklanmıştır. Buna rağmen örgütsel davranış açısından büyük öneme sahip olduğu için örgüt iklimi, ayrıca değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak açıklanmıştır. Her iki kavrama da baktığımızda, örgütün sağlığı için iki kavramda problemleri belirleme ve giderme açısından büyük öneme sahiptir (Karcioğlu, 2001).

Dönmez (2009), yaptığı araştırmada örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Tekirdağ ilindeki plastik sektöründe üretim yapan büyük ölçekli bir firmada yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket demografik özellikler, 2 bölüm ve 138 maddeden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini 122 denekten oluşmaktadır. Ankete katılan deneklerin kadın oranı %44,3 ve erkeklerin oranı 55,7'dir. Deneklerin %55,7'si evli ve %44,3'ü bekar. Katılımcıların %32'si lise ve altı eğitim düzeyinde ve %68'i ön lisans ve üzeri eğitim düzeyindedir. Deneklerden %30,3'ü üst kademe, %47,5'i orta kademe ve %22,1'i alt kademe görev almaktadır.

Yapılan çalışmanın sonucunda kültür ile iklimin alt faktörleri ile yapılan analizlerin sonucuna genel olarak bakıldığında ve araştırmacının açıklamalarına göre örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Araştırmacıya göre örgüt iklimi ne kadar iyi olursa örgüt kültürü de o kadar iyi olmakta ve bunun tam tersi şekilde de ilişki sürmektedir (Dönmez, 2009).

Kendir (2016), yapmış olduğu araştırmada, sağlık sektöründe yer alan örgütlerin; örgüt kültürleri, örgütsel öğrenmeleri ve örgütsel yenilikleri arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Araştırma içerisinde örnekleme dahil olacak 610 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Bu çalışanlardan 560 tanesi örnekleme oluşturmuştur. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Araştırma anketinde demografik özellikler, 3 boyut ve 45 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan denekler 162 erkek ve 398 kadından oluşmaktadır. Deneklerin 351'i evli ve 209'u bekindir. Denekler çok yüksek oranda Ön lisans ve üzeri eğitim düzeyindedir. Yine deneklerin çalışma süreleri büyük oranda 5 yılın üzerindedir.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın sağlık sektöründe yapılmış olması, araştırmanın kısıtlarındandır ve araştırmanın farklı sektörlerde yapılması önerilmektedir. Ek olarak araştırmanın evreni çok geniş olduğu için ulaşılan denek sayısı ve buna bağlı olarak oluşturulan örnekleme evreni temsil etme noktasında zayıf kalabilir (Kendir, 2016).

Aksoytürk (2008), yapmış olduğu araştırmada örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın amacı örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt kültürünün nelere sahip olması gerektiğini ortaya koymaktır. Araştırmada örgütlerin kültürlerini geliştirmeleri gerektiği savunulmuş. Buna neden olarak da günümüzde pazarın hızlı değişim hızıyla gelen gelişim ve değişim gereksinimlerinin ancak kültürün geliştirilmesi ile sağlanabileceği gösterilmiştir. Kültürün yeniliklere karşı geliştirilebilmesi için yeniliklerin öğrenilmesi ve örgüte ve özellikle kültüre uygulanması gerektiği açıklanmıştır.

Sonuç olarak kültürün değişim ve gelişim gereksinimlerinin olduğu aktarılmış ve bunların ancak öğrenme ile sağlanabileceği açıklanmıştır. Öğrenmenin örgüt kültürü ve bu kültürün tipiyle oldukça alakalı olduğu savunulmuştur. Kültür ne kadar açık yenilikleri kabul eden bir kültür olursa öğrenmenin de örgütte o kadar yer edinebileceği ortaya konmuştur. Örgütlerin kültürlerinin, öğrenmeyle ilişkili olduğu ve örgütlerin kültürlerinin öğrenme ile sürekli günümüze uygun hale getirilmesinin önemi vurgulanmış aksi takdirde bu örgütlerin ayakta kalamayacakları belirtilmiştir (Aksoytürk, 2008).

Ayden ve Düşükcan (2010), yapmış oldukları araştırmada örgütsel öğrenme ve öğrenme engellerinin önlenmesinde örgüt kültürü ve örgütsel liderliğin rolünün üzerinde durmuşlardır. Günümüzde değişim hızı ve rekabetin artması ile küresel bir ölçek kazanan pazarda, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için rekabet hızını ve yenilikleri yakalayabilmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bunların yakından takip edilebilmesi için ise örgütsel öğrenmenin göz ardı edilemeyecek bir konumda olduğu söylenmektedir. Araştırmada örgüt kültürü ve liderliğin örgütsel öğrenme ile alakalı olduğu söylemiş ve bu yüzden, örgütsel öğrenmenin örgüt kültürü ve liderlikten ne şekilde etkilenebilecekleri çalışmaya eklenmiştir.

Çalışmanın sonucunda örgütü liderlerin yönettiği söylenmiş ve bu sebepten dolayı örgütün kültürünün örgüt lideri ile alakalı olduğu literatür taraması ve eski araştırmalara göre ortaya konulmuştur. Örgüt kültürü ve liderliğin birbirleri ile iç içe olduğu açıklanmıştır. Örgüt kültürü örgütün yapısı ve hareketleri hakkında bilgiler verirken, örgütsel öğrenmenin de örgütün bir parçası olduğu açıklanmış bu yüzden örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü arasında da ilişkiler olduğu literatüre ve eskiden yapılmış araştırmalara göre açıklanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre bu üç kavram birbirleri ile bir zincir gibi iletişim içerisinde (Ayden ve Düşükcan).

Chang ve Lee (2007), yapmış oldukları araştırmada liderlik, örgüt kültürü, öğrenen örgüt faaliyetleri ve çalışan iş memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma Taiwan'da yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Araştırmada en iyi 1000 yerel şirket ile çalışma yapmak için yola çıkan araştırmacılar, teklif götürdükleri 1000 şirketin 160'ından olumlu geri dönüş sağlamışlardır. Anlaşma sağlanan 160 şirketin ise 134 tanesi ile araştırmaya ilişkin çalışma yapılabilmektedir. Araştırmada birlikte çalışılan şirketlerin %65,67'si 1000 çalışanın üzerinde kişiye sahiptir. Çalışmadaki şirketlerin %18,66'sı ise 500'den fazla çalışana sahiptir. Geriye kalan şirketlerin çalışan sayıları ise 500'ün altındadır ve araştırmada 100'den az çalışanı bulunan şirket bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan 40 şirket finans sektöründe, 65 şirket üretim sektöründe ve 29 şirket hizmet sektöründe yer almaktadır.

Araştırmanın analiz sonuçları göz önüne alındığında çıkan sonuçlara göre, öğrenen örgütler ile örgüt kültürleri arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Aynı şekilde Araştırmanın sonuçlarında öğrenen örgütler ve liderlik değişkeni arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ek olarak öğrenen örgütlerden çalışan çalışanların iş tatminleri arasında da anlamlı pozitif ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmanın önerileri arasında, çalışmanın farklı endüstrilerde yapılabileceği söylenmiştir. Çalışmanın örneklem havuzunun evrene göre dar olduğu daha geniş bir örneklem ile çalışmanın tekrarlanabileceği söylenmiştir (Chang ve Lee, 2007).

Rijal (2016)'ın hazırlamış olduğu araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün öğrenen örgüt yapısına etkileri, bilgi teknolojileri sektöründe karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Araştırmada Nepal ve Hindistan arasından karışık seçilmiş bilgi teknolojileri sektöründe yer alan örgütler bulunmaktadır. Araştırma için her iki ülkeden de 4'er örgütle anlaşılmiş ve seçilmiş bu şirketlere 400 adet anket gönderilmiştir. Nepal'deki şirketlerden 300 adet geri dönüş alınmış ve Hindistan'daki şirketlerden ise 280 geri dönüş alınmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Araştırma anket 3 ana boyuttan ve 118 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın sonucundaki verilere bakıldığında öğrenen organizasyonlar ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, her iki ülke ve toplam sekiz şirketin verilerine dayanarak pozitif ve anlamlı olarak bulunmuştur. Araştırma verilerine göre öğrenen organizasyon ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişki, alt boyutlar incelendiğinde bir kaç alt boyutun ilişkileri zayıf ve orta derecede olsa da anlamlı ve pozitifdir. Araştırmanın kısıtları arasında, araştırmanın sadece Nepal ve Hindistan'da yapılmış olması ve sadece bilgi teknolojileri sektörünü kapsamaması gösterilmiştir. Önerilerde ise araştırmanın farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde yapılmasının literatüre katkıda bulunacağı açıklanmıştır (Rijal, 2016).

Abbasi ve Miandashti (2013), yapmış oldukları araştırmada; örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik ve örgütsel performans kavramları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma örnekleminin havuzu İran bilim, araştırma ve teknoloji bakanlığına bağlı 1726 kişilik bütün İran tarım fakültesi öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini, araştırma örneklemini havuzundan seçilen 329 fakülte üyesinin oluşturduğu denek grubundan oluşturulmuştur. Araştırma örnekleminin %94,7'si erkeklerden ve %5,3'ü kadınlardan oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin %49,4'ünün yaşları 25-40 yaş grubundan oluşmaktadır. Çalışma örneklemindeki fakülte üyelerinden %29,8'lik bölümün iş tecrübesi 5 yıldan azdır. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket şeklindedir. Anket 4 boyuttan ve 38 maddeden oluşmaktadır. Ankette bulunan 4 boyut da içerilerinde alt boyutlara ayrılmıştır.

Araştırmanın analiz sonuçlarında İran tarım fakültelerinde öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Aynı şekilde dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt kültürü kavramları arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Son olarak ise örgütsel öğrenme ve performans arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Araştırmanın İran ve İran'daki tarım fakülteleri ile sınırlı olduğu belirtilmiştir (Abbasi ve Miandshti, 2013).

Rijal (2010), yapmış olduğu araştırmada öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ve liderlik stilini karşılaştırmalı olarak araştırmıştır. Araştırmada, yüksek gelişim hızı ve öğrenme gerektirdiği aynı zamanda rekabetin yüksek olduğu bir sektör olduğu için eczacılık sektöründeki örgütler ile çalışılmıştır. Araştırmaya dahil olan örgütler Nepal ve Hindistan'da bulunan şirketlerden oluşmaktadır. Her ülkeden dörder tane örgüt araştırmaya dahil olmuştur. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Araştırmada yer alan şirketlerin seçiminde, şirketlerin benzer gelişim düzeylerinde, benzer gelir düzeyleri ve benzer hacimlerde olduğuna dikkat edilerek bu seçimler yapılmıştır. Bilimsel araştırmaya ait ölçek 3 ana boyuta, 118 maddeye sahip ve 4'lü likert kullanılmıştır.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ve öğrenen örgüt kavramları arasında her ülke ve her alt boyuta dahi bakıldığında anlamlı ve pozitif ve yüksek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan değişimci liderlik ve örgüt kültürü arasında, bazı alt boyutlar arasında orta derece ilişki olmasına ve ülkeler arası ilişki verilerinde ufak boyutlarda, derece farkları olmasına rağmen anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Rijal, 2010).

4.3. Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme İklimi Arasındaki İlişkiler

Yeniçeri ve Yücel (2009)'in yapmış olduğu çalışma temel olarak öğrenme yönlülük, satış performansı, örgütsel bağlılık, planlama ve uyum sağlayıcı davranış kavramları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın deneklerini Erzincan ilindeki eczane çalışanlarıdır ve eczanelere giden satış temsilcileri ile anket uygulanmaktadır. Anketler deneklere yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket tipindedir. Ankette 6 boyut bulunmakta ve beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Araştırma anketi 250 deneğe uygulanmış ve 200 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılanlardan 25-34 yaş arası denekler %83'ü oluşturmaktadır.

Deneklerin cinsiyet dağılımı %29 kadın ve %71 erkektir. Deneklerin %29'u lise, %65'i ön lisans ve lisans, %6'sı ise yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Araştırmanın analiz sonuçlarına bakılarak, öğrenme yönlülük ile satış performansı arasında anlamlı pozitif ve yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Satış performansının, örgüt performansını da arttırdığı düşünüldüğünde öğrenme, örgütsel performansa da katkı sağlamaktadır. Öneriler arasında öğrenmeye yönelmenin performansı arttıracığı belirtilmiştir ve öğrenme tavsiye edilmiştir. Araştırma Erzincan ili ve eczacılık sektörü ile kısıtlı olduğu için, farklı sektör ve bölgelerde çalışılması araştırmayı zenginleştirecek ve bölgelere göre farklı sonuçlar elde edilebilecek denilmiştir (Yeniçeri ve Yücel, 2009).

Eren ve diğerleri (2013), yapmış oldukları çalışmada; nitel performans, öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve yenilikçilik kavramları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket 4 boyut ve 33 sorudan oluşmaktadır. Ankette kullanılan boyutlardan pazar odaklılık alt boyutunun da 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar; rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondur. Çalışma Marmara Bölgesindeki çalışan sayısı en az 50 en fazla 250 olan kobilerdir. Marmara bölgesinde bu tanıma uyan Kobilerin sayısı araştırmada 6912 Kobi olarak verilmiştir. Çalışma için 250 denek sayısı alt sınırı oluştururken. Çalışma örnekleme, evreni fazlasıyla temsil edebilecek 599 denekten oluşturulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında öğrenme odaklılık ve nitel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak Pazar odaklılık ile öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve nitel performans değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı birer ilişki olduğu ortaya konmuştur. Araştırma değişkenlerinden yenilikçilik ve öğrenmeye odaklılık, nitel performans arasında da anlamlı ve pozitif birer ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Eren vd., 2013).

Salatan (2017), yapmış olduğu çalışmada örgüt iklimi ve performans arasındaki ilişkiyi ortaokul öğretmenleri örneği ile ölçmüştür. Çalışma İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki ortaokul öğretmenleri ile yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Hazırlanan ankette demografik özellikler ve 79 maddeden oluşmaktadır. Araştırma evreni olan İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki ortaokul öğretmenleri sayısı 2000 kişiden oluşmaktadır. Bu kişilerden 250'sine anket gönderilmiş, 218 geri dönüş

olmuş ve bu geri dönen anketlerin 200 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin 118'i kadın ve 82'si erkektir. Çalışma süreleri en çok oran olan %74 ile 0-5 yıl arasındadır. Deneklerden 181'i devlet okulunda, 19'u özel okulda çalışmaktadır.

Araştırmanın analiz çıktıları uyarınca, örgüt iklimi ve performans arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Önerilerde okul müdürlerinin öğretmenlere daha iyi bir okul iklimi sağlamaları gerektiği söylenmiş, bu sayede öğretmen performanslarının artacağı öne sürülmüştür. Literatürde örgüt iklimi ve performans ilişkisini inceleyen çalışmaların azlığı dile getirilmiştir. Araştırma farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde de yapılabilir ve çalışma genişletilebilir denmiştir (Salatan, 2017).

Tutar ve Altınöz (2010) yaptıkları çalışmada örgüt iklimi ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma Ankara ilindeki Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki çalışanlar ile yapılmıştır. Araştırma anketleri Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinden seçilen 230 kişi ile paylaşılmış, 209 geri dönüş olmuş ve bu geri dönen anketlerden ise 200 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan ankette; demografik özellikler, 2 boyut ve 19 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim düzeyleri çoğunlukla (%74,5) orta öğretim seviyesindedir. Araştırmaya katılan deneklerin yaşları ise en çok %81,5 ile 20-30 yaşları arasındadır. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı %65 kadın ve %35 erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırma bulgularına göre örgüt iklimi le örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani örgütün iklimi iyileştikçe örgütün performansı da aynı şekilde artacaktır. Araştırma sonucunda örgüt ikliminin olumlu anlaşılmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu sayede örgütler çalışanlarını performansının arttığını görecektir ve örgütün de performansının arttığını görecektir. Yapılan araştırma Ankara ili ve sanayi, ticaret sektörleri ile sınırlı olduğu için, araştırmanın farklı il ve farklı sektörlerde yapılması literatüre katkıda bulunacaktır (Tutar ve Altınöz).

Avcı (2005)'nin yapmış olduğu çalışmada işletmelerin örgütsel öğrenme ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın uygulama alanı olarak konaklama işletmeleri seçilmiştir. Araştırma evreni Türkiye'deki 5 yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerinden oluşmaktadır. Araştırmada bulunan örgütler Akdeniz Bölgesinde yer alan ve en az 3 yıldır sektörde olan örgütlerdir. Araştırmada

bulunan ve kriterlere uygun örgüt sayısı 97 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi belirlenmiştir. Yönetici anketinin içeriğinde 3 boyut ve toplamda 75 madde yer almaktadır. Personel anketinin içeriğinde ise 2 boyut ve 39 madde yer almaktadır. Anketler araştırmaya uygun seçilen örgütlerden bir kısmına gönderilmiş ve bir kısmı ile de yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırma için belirlenen örgütlerden 41 tanesine anket gönderilmiş ve sadece 8 tanesi geri dönmüştür. Geri kalan 56 örgüt ile yüz yüze görüşme yapılmaya çalışılmıştır. Bu 56 örgütten öncesinde randevu da alınsa ancak 31 tanesi ile anket yapılabilmıştır. Veri toplama aşamasında 97 örgütün 4 tanesi ile hiçbir iletişim sağlanamamıştır. Sonuç olarak da 39 örgütten geri dönüş alınabilmıştır. Her örgüt ile bir yönetici ve iki de çalışan anketi yapılmıştır. Genel toplamda yöneticilerden 39 ve personellerden 78 adet anket toplanabilmıştır.

Araştırma sonucunda ankete katılan yöneticilerin %51,2'si, genel müdür, %20,5'i genel müdür yardımcısı, 20,5'i insan kaynakları müdürü, %5,3'ü departman yöneticisi ve kalan %2,5 diğeri olarak görev almaktadır. Yöneticilerin %74,4'ü erkek ve kalan %25,6'sı kadınlardan oluşmaktadır. Yöneticiler %74,4 ile lisans ve yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan personellerin %47,4'ü 25 yaş altı ve %34,6'sı 26-35 yaş arası ve kalanı ise 36 yaş ve üzeridir. Personellerden %65,4'ü erkek ve %34,6'sı kadınlardan oluşmaktadır. Personellerin eğitim düzeyleri %96,2 ile lise ve üniversitedir. Araştırma dahilindeki işletmelerin oda sayıları %89,8 ile 250 ve üzerindedir. Araştırmanın sonucunda öğrenme ile finansal performans arasında beklenen şekilde hiç ilişki olmadığı fakat diğeri performans alt boyutları ile yüksek etkileşimde olduğu ortaya konmuştur. Araştırma kısıtları arasında, çalışmanın yapıldığı bölge kısıtı ve sektör kısıtı gösterilebilir. Araştırma farklı sektör ve farklı bölgelerde yapılırsa literatüre katkıda bulunulabilir denmiştir (Avcı, 2005).

Karabetyan ve Küçükaltan (2019), yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. Araştırmacılar günümüz dünyasının şartlarında artan rekabet ve hızlanan pazar ortamında örgütlerin performansını korumalarını ve arttırmalarını sağlayacak etkinin örgütsel öğrenme olduğunu söylemişlerdir. Araştırma İstanbul ilindeki özel hizmet sektöründe bulunan örgütler ile yapılmıştır. Örgütlerden verinin toplanması anket yolu ile gerçekleştirilmiştir. Anketler toplamda 612 kişiye uygulanmış fakat aralarında hataların olduğu anketler elendiğinde analize alınabilecek nitelikte olan 580

anket kalmıştır. Araştırmada 7 özel hastaneden 236 anket, 6 otelden 250 anket, 9 özel okuldan 94 anket ve toplamda hizmet sektörü içerisinde 3 alt sektörden ve 22 örgütten 580 anket yer almıştır. Anket; demografik özellikler, 4 boyut ve 49 maddeden oluşmaktadır. Ankette yer alan deneklerin 320'si kadın ve 260'ı erkektir. Ankete katılanların; 90'ı ön lisans, 384'ü lisans ve 106'sı yüksek lisans düzeyinde eğitim almıştır.

Araştırmanın analiz çıktılarına göre örgütsel öğrenme ve inovasyon arasında pozitif, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki vardır. Aynı zamanda inovasyon ve örgütsel performans arasında da pozitif anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin performansa katkı sağlayacağı sonuç kısmında belirtilmiştir. Araştırmanın kıstasları olan İstanbul ili ve hizmet sektörü sonuçların bölge ve sektörler göre değişebileceğinden. Öneri olarak araştırmanın farklı bölge ve sektörlerde yapılması söylenmiştir (Karabetyan ve Küçükaltan, 2019).

Liao ve Wu (2009), yapmış oldukları araştırmada bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma Taiwan'daki üretim ve hizmet işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama tekniği ankettir. Anketin yollandığı firmalar Common Wealth dergisindeki en iyi 1000 üretici firma ve en iyi 100 finansal firma arasından seçilmiştir. Toplamda 600 adet anket gönderilmiş ve sonucunda 342 geri dönüş olmuştur. Geri dönüşü olan 342 anketin de 327 tanesi analize uygun görülmüştür. Araştırmanın veri toplama tekniği ankettir. Araştırmaya ilişkin demografik veriler yer almadığı için bilgi verilememiştir.

Araştırma anketlerinin değerlendirilmesinden sonra, örgütsel performans ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani örgütlerin öğrenme düzeyleri arttıkça performans seviyeleri de buna doğru orantılı olarak artacaktır. Ek olarak bilgi yönetimi ve örgüt performansı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak da bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın farklı sektör ve bölgelerde yapılması literatüre katkı sağlayacaktır (Liao ve Wu, 2009).

Rose ve diğerleri (2009), yaptıkları araştırmada; örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışma performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma Malezya'daki üst düzey memurlar ile yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada 3 boyut ve 38 madde

bulunmaktadır. Bu anketlerden 500 adet uygulanmış ve 435 geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmaya katılanların %64'ü erkek ve %36'sı kadındır. Araştırmaya katılanların %63'ü 40 yaşın altındadır ve %20'lik kısım da 41-50 yaş arasındadır. Araştırmaya katılan deneklerin %70'i lisans, %29'u yüksek lisans ve %1'i doktora düzeyinde eğitim almıştır. Araştırmadaki yöneticilerin %52'si alt düzey yönetici, %41'i orta düzey yönetici ve %7'si de üst düzey konumlardadır.

Araştırma çıktılarına bakıldığında, örgütsel öğrenme ve çalışma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani örgütler öğrenme faaliyetlerine ne kadar ağırlık verirlerse o derecede örgütsel performanslarında artışlar görecektir. Aynı zamanda örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın kısıtlarından olan bölge ve sektörler, ileriki çalışmalarda farklılaştırılarak literatüre katkı sağlayacaktır (Rose vd., 2009).

Khandekar ve Sharma (2006)'nın yapmış olduğu araştırmada örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma Hindistan'ın Delhi şehrinde gerçekleştirilmiştir. Delhi şehrinde bulunan seçilmiş global örgütler ile çalışma yapılmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler seçilen 100 şirketin yöneticilerine gönderilmiş ve tamamından geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonuçlarında demografik veriler açıklanmamıştır. Fakat ankete katılan yöneticiler ile alakalı olarak: Yöneticileri uygulanan 100 anketin 72'si insan kaynakları yöneticilerine yapılırken, geriye kalan 28 anket ise diğer departmanlardan yöneticiler ile yapılmıştır.

Araştırmanın analizinden çıkan sonuçlar doğrultusunda, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan bütün yöneticiler örgütlerdeki öğrenme faaliyetlerinin kesinlikle örgüt performansına olumlu bir şekilde yansıdığını hatta finansal tablolara bile olumlu etkisinin olduğunu aktarmışlardır. Araştırmanın Farklı bölgelerde yapılması önerilmiştir. Bu sayede literatüre katkıda bulunulacaktır. Ek olarak bu araştırmadaki denek sayısının azlığından dolayı, gelecek çalışmalar için daha fazla denek ile çalışılması önerilmiştir (Khandekar ve Sharma, 2006).

Noruzy ve diğerkleri (2012)'nin yapmış oldukları araştırmada örgütsel öğrenme, örgütsel performans, değişimci liderlik, bilgi yönetimi ve örgütsel inovasyon kavramları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma üretim firmaları üzerinden yapılmıştır. Bu üretim firmaları büyükten küçük ölçeğe kadarki gıda sektörü, araç parçası üretimi sektörü, boru üretimi sektörü, elektrik ürünleri üretimi sektörü ve kıyafet üretimi sektörlerinden seçilmiştir. Araştırma örnekleminin sayısı 280 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmanın anketi içerisinde 5 boyut bulunmaktadır. Bu boyutları da alt boyutları anket içerisinde yer almaktadır. Belirtilen alt boyutlar; örgütsel öğrenme için 4, örgütsel performans için 4, örgütsel inovasyon için 3, bilgi yönetimi için 5 ve dönüşümcü liderlik değişkeni için 5 tanedir.

Araştırmanın analizlerinin sonucunda, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve performans değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Ek olarak örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi ve inovasyon değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır. Sonucusu ise, bilgi yönetimi ve inovasyon değişkenleri arasında bulunan pozitif ve anlamlı ilişki olmuştur. Araştırmanın örgütlere ve yöneticilere fikir verip onların karar almalarına yardımcı olacağı söylenmiştir. Ek olarak araştırmanın daha fazla denek ile yapılmasının faydalı olabileceği açıklanmıştır. Öneriler arasında araştırmanın farklı bölgelerde yapılabileceğinden söz edilmiştir (Noruzy vd., 2012).

Skerlavaj ve Dimoski (2006) yapmış oldukları araştırma ile; örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Yani araştırmada örgütsel öğrenme ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişki ölçülmüştür. Araştırma çalışanlar üzerinden yapılmıştır. Araştırma 100'den fazla çalışanı olan 197 Slovenya şirketine gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bahsi geçen 100 şirkete gönderilen 820 anketin 187 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Araştırma'nın ölçeğine ilişkin detaylı bilgi verilmemiştir. Ek olarak anket sonuçlarında deneklerin demografik dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almamaktadır. Araştırmacılar araştırma sonucunda örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki beklemektedir.

Araştırmanın analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmacılar örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında beklenildiği gibi pozitif, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun sonucunda örgütlerin günümüz şartlarında yeterli performansı gösterebilmeleri için öğrenme aktivitelerine önem göstermeleri ve hatta bu konuda fazladan çaba harcamaları gerektiği söylenmiştir. Araştırma örnekleminin Slovenya ile sınırlı olması da araştırmanın kısıtlılıkları arasında gösterilmiştir (Skerlavaj ve Dimovski, 2006).

BEŞİNCİ BÖLÜM

MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ' NİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5. MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ' NİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

5.1.1. Araştırmanın konusu

Araştırmanın konusu, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerde örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü belirlemektir.

5.1.2. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma yapmaktır.

5.1.3. Araştırmanın önemi

Araştırma sonucunda; organize sanayi işletmelerinin örgüt kültürlerinin, örgüt performanslarına etkisinin olup olmadığı ortaya konacak ve bu değişkenler üzerindeki örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün olup olmadığı ortaya konularak, bu tip işletmelerin performans iyileştirmeleri yapmalarında fayda sağlanacaktır.

5.2. Araştırma Soruları

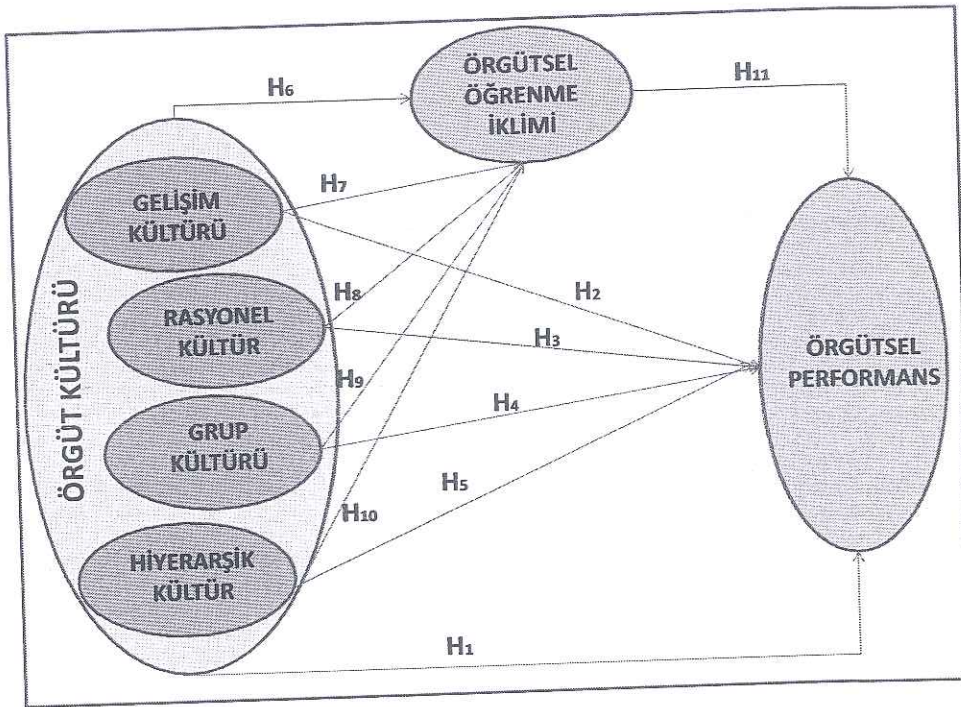
Bu çalışmada kuramsal çerçeveden ve daha önce yapılmış olan çalışmalardan hareketle aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların örgütsel performansları, onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalışma sürelerine, eğitim düzeylerine ve yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?

- Örgüt kültürünün dört boyutu olan gelişim kültürü, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile örgütsel performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgüt kültürünün dört boyutu olan gelişim kültürü, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile örgütsel öğrenme iklimi arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel öğrenme iklimi ile örgütsel performans arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgüt kültürünün dört boyutu olan gelişim kültürü, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü var mıdır?

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 5.1’de gösterilmiştir:



Şekil 5.1. Araştırma modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 16 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Gelişim kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Rasyonel kültür, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₄: Grup kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₅: Hiyerarşik kültür, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₆: Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₇: Gelişim kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₈: Rasyonel kültür, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₉: Grup kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₀: Hiyerarşik kültür, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₁: Örgütsel öğrenme iklimi, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H₁₂: Örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H₁₃: Gelişim kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H₁₄: Rasyonel kültürün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H₁₅: Grup kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

H₁₆: Hiyerarşik kültürün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma kapsamı Mersin ilindeki organize sanayi bölgesindeki işletmeler ile sınırlı kalmıştır.

- Araştırma ölçeği Mersin ili organize sanayi bölgesindeki izin alınabilen işletmelerde ve işletme çalışanları ile yapılmıştır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

5.5.1. Evren ve örneklem

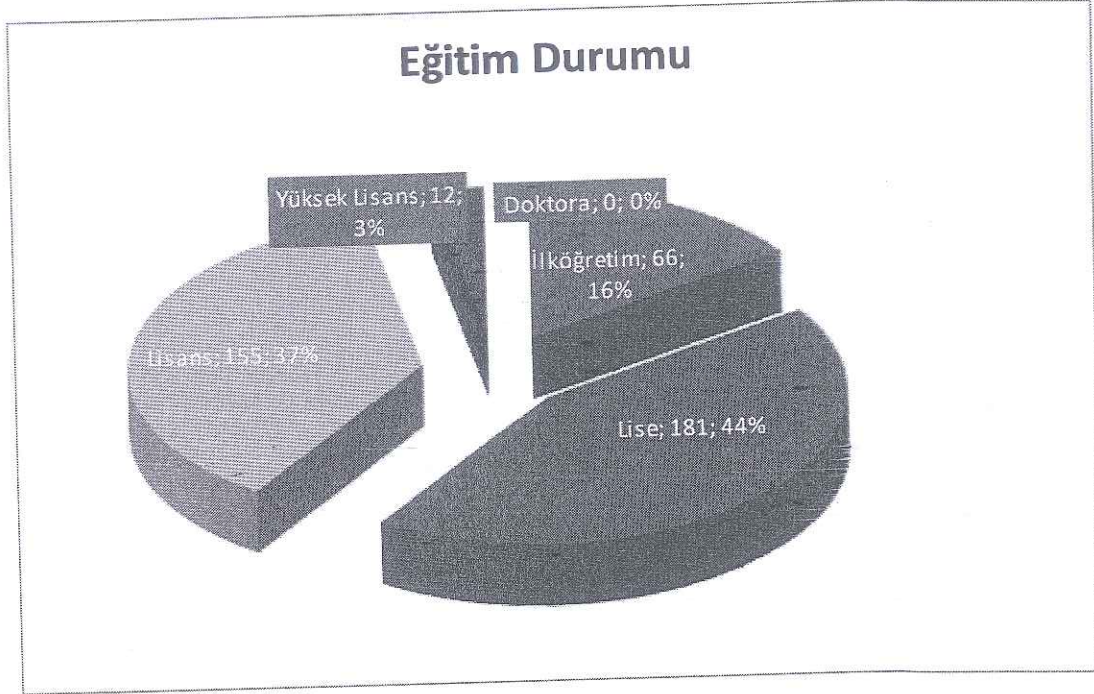
Araştırmanın evrenini Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu bölgede yer alan işletmelerin çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 19000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 377 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 442'si geri dönmüş ve 428 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 14 veri seti çıkartılmış ve 414 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

Tablo 5.1. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları

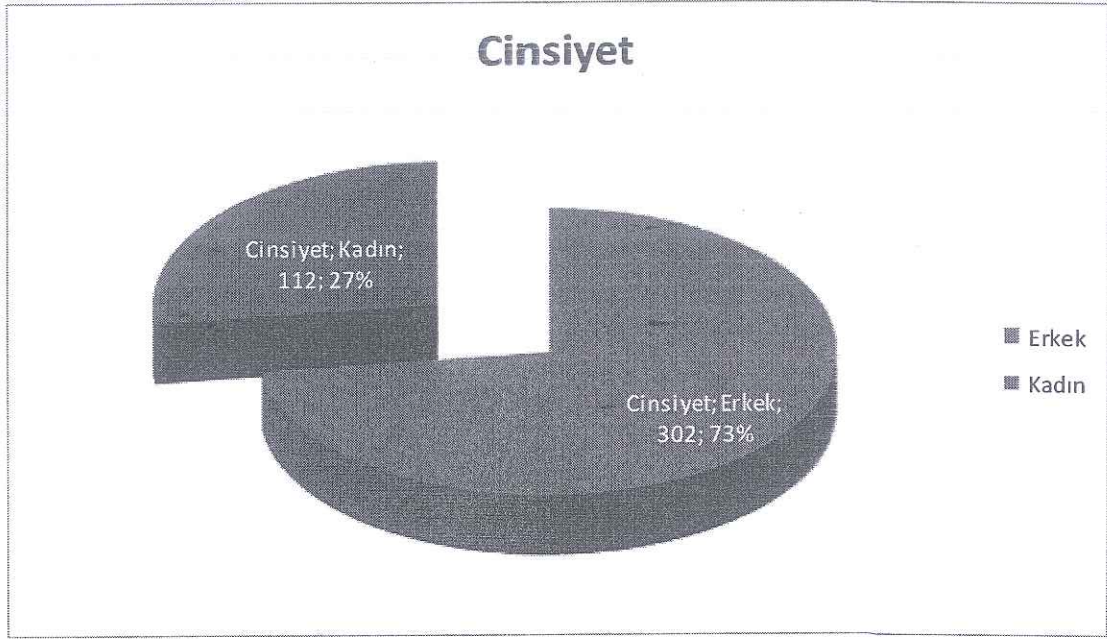
Evren Büyüklüğü	100	200	1000	5000	7500	10000	15000	19000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	278	357	365	370	375	377	384

Kaynak: Sekaran, 1992: 253.

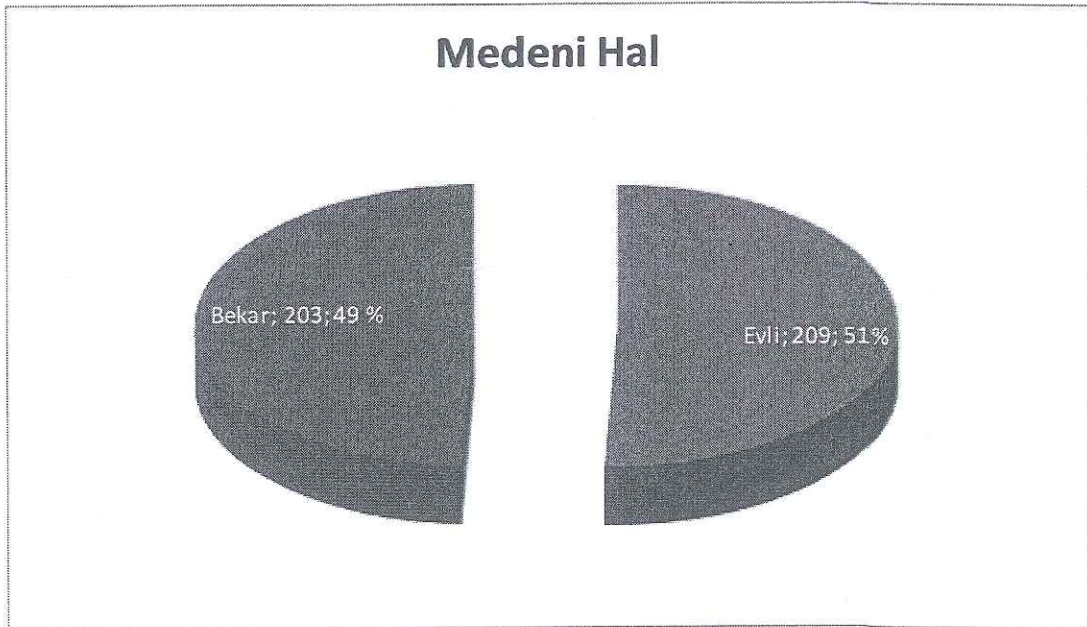
Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 5.2-5.3-5.4 ve Tablo 5.2 de sunulmuştur.



Şekil 5.2. Eğitim durumu



Şekil 5.3. Cinsiyet



Şekil 5.4. Medeni hal

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 31, ortalama çalışma süresi ise 4 yıldır. Katılımcıların en küçüğü 18 yaşında, en büyüğü 57 yaşında olup, en kısa çalışma süresi 1 yıl, en uzun çalışma süresi ise 9 yıl olarak tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler aşağıda sunulmuştur:

Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	31,14	3,84
St. Sapma	9,30	2,06
Minimum	18	1
Maksimum	57	9

5.5.2. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarına dağıtılmış, bilahare de toplanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 43 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 5 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 24 ifadeden oluşan örgüt kültürü (4 boyut 24 madde), örgütsel öğrenme iklimi (1 boyut, 7 madde), örgütsel performans (1 boyut 7 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

5.5.2.1. Örgüt kültürü ölçeği (ÖK)

Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgüt kültürü ilgili algılarını belirlemek üzere Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından son hali verilen, dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin, Tseng ve Lee, (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .73 olarak belirlenmiştir. Toplam yirmi dört ifadeden oluşan ölçekte örgüt kültürünün her bir boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçekte sorular “Çalıştığım işletme tamamen özgün olan yönetici sitiline önem verir.”, “Çalıştığım işletme yeni değişimler için cesareti olan

çalışanlara ağırlık verir.”, “Çalıştığım işletme sürekli yenilik ve denemeler yapan çalışanlar üzerine odaklanır.”, “İşletmemiz insan kaynakları gelişimi için çalışanları teşvik eder.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin dört faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .84 ile .61 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .897 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 5.3’de sunulmuştur. Dört boyutta açıklanan toplam varyans % 61,802’dir.

Tablo 5.3. Döndürülmüş faktör matrisi

	Bileşenler			
	1	2	3	4
V24	,842			
V25	,767			
V22	,743			
V21	,734			
V27	,711			
V20	,663			
V23	,625			
V26	,619			
V9		,785		
V11		,769		
V8		,746		
V13		,720		
V15		,695		
V10		,671		
V12		,647		
V14		,632		
V17			,702	

V18			,701	
V16			,682	
V19			,643	
V30				,756
V31				,729
V28				,691
V29				,613
Açıklanan Varyans	% 61,802			

Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin dört faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .78 ile .60 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 5.4'de, Örgüt Kültürü Ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.5'de sunulmuştur. Görüleceği üzere, ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir.

Tablo 5.4. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90

Tablo 5.5. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.85	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1.Örgüt kültürü (1. düzey)	237,2	84	2,82	0.93	0.91	0.97	0.96	0.96	0.05

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri yukarıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyiliği değerleri iyi uyum iyiliği değerlerindedir.

Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak, örgüt kültürünün dört boyutu olan gelişim kültürü, rasyonel kültür, grup kültürü ve hiyerarşik kültür için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları da sırasıyla, .81; .74; .83 ve .76 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 5.10’ da toplu olarak sunulmuştur.

5.5.2.2. Örgütsel öğrenme iklimi ölçeği (Öİ)

Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgütsel öğrenme iklimi düzeyini belirlemek üzere, Teo ve arkadaşları (2006) tarafından hazırlanan ve Aydın (2009) tarafından yerli bir örneklem üzerinde kullanılan ve toplam yirmibir ifadeden oluşan Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğinin dört alt boyutundan biri olan ve yedi ifadeden oluşan Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Aydın (2009) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,73 olarak bulunmuştur.

Ölçekte sorular, “İş prosesindeki herhangi bir değişikliğe uyum göstermemizde; öğrenme, gelişme açısından ana faktördür.”, “Çalıştığım firmada öğrenme eylemi; firmanın sektörde varlığını sürdürebilmesinin garantisi olarak görülür.” ve “Çalışanların sürekli eğitim halinde bulunmalarını teşvik etmek, firmamın politikaları arasındadır.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör

analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .79 ile .69 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 5.6'da sunulmuştur. Tek boyutta açıklanan varyans % 67,581'dir.

Tablo 5.6. Döndürülmüş faktör matrisi

	Bileşenler
ÖÖİ	1
S32	,786
S34	,759
S33	,733
S37	,721
S36	,704
S38	,699
S35	,684
Açıklanan Varyans	% 67,581

Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .77 ile .68 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 5.4'de, örgütsel öğrenme iklimi ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.7'de sunulmuştur.

Tablo 5.7. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.85	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1.Örgütsel öğrenme iklimi (1. düzey)	281,9	87	3,24	0.88	0.89	0.93	0.93	0.94	0.04

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri yukarıda sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 5.10'da toplu olarak sunulmuştur.

5.5.2.3. Örgütsel performans ölçeği (ÖP)

Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının algılanan örgütsel performans düzeylerini belirlemek üzere Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Yedi ifadeden oluşan ölçekte sorular "İşletmemizin finansal performansı yüksektir.", "İşletmemizin verimliliği yüksektir." ve "İşletmemiz çalışanları başarılıdır." şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .86 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .80 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 5.8'de sunulmuştur. Tek boyutta açıklanan varyans % 72,115'dir.

Tablo 5.8. Döndürülmüş faktör matrisi

	Bileşenler
ÖP	1
S3	,859
S4	,850
S1	,841
S2	,824
S5	,807
S7	,800
S6	,791
Açıklanan Varyans	% 72,115

Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .80 ile .73 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 5.4’de, örgütsel performans ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.9’da sunulmuştur.

Tablo 5.9. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
1.Örgütsel performans (1. düzey)	423,36	189	2,24	0.95	0.95	0.96	0.98	0.97	0.03

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri yukarıda sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyiliği değerleri iyi uyum iyiliği değerlerindedir.

Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 5.10'da toplu olarak sunulmuştur.

Tablo 5.10. Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Örgüt Kültürü	,93	,93	4
Gelişim Kültürü	,92	,92	8
Rasyonel Kültür	,88	,88	4
Grup Kültürü	,91	,91	8
Hiyerarşik Kültür	,90	,90	4
Örgütsel Öğrenme İklimi	,82	,82	7
Örgütsel performans	,81	,81	7

5.5.2.4. Veri toplama ve değerlendirme tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 1 sayfadan oluşan bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken örgütsel performans ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır

5.6. Araştırmanın Bulguları

5.6.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular

Araştırmada 414 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük) değerler Tablo 12'de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü ölçeğinde yer alan toplam 24 madde dört boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken örgütsel öğrenme iklimi faktör analizi sonucu belirlenen 7 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan örgütsel performans ise toplam 7 madde faktör analizi sonucu belirlenen tek boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

Tablo 5.11. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma	En Küçük	En Büyük
Örgüt Kültürü	414	3,68	,63	1	5
Gelişim Kültürü	414	3,54	,81	1	5
Rasyonel Kültür	414	3,73	,78	1	5
Grup Kültürü	414	3,64	,80	1	5
Hiyerarşik Kültür	414	3,81	,79	1	5
Örgütsel öğrenme iklimi	414	3,86	,78	1	5
Örgütsel performans	414	3,80	,72	1	5

5.6.1.1. Değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 5.12). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların örgütsel performanslarının, örgüt kültürünün boyutları ve örgütsel öğrenme iklimi ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.12. Değişkenler arası korelasyon değerleri

Değişken.	1	2	3	4	5	6	7
1.ÖK	(.93)						
2.GLŞK	.81**	(.92)					
3.RASK	.79**	.60**	(.88)				
4.GRPK	.84**	.64**	.50**	(.91)			
5.HYRK	.72**	.35**	.42**	.52**	(.90)		
6.ÖÖİ	.68**	.65**	.54**	.55**	.42**	(.82)	
7.ÖP	.66**	.61**	.58**	.53**	.37**	.55**	(.81)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

** $p < .01$,

5.7. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken olan örgütsel performansın, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi (f-testi)” ile test edilmiştir.

Örgütsel performansın cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.13) işletme

çalışanlarının örgütsel performans algılarının medeni duruma göre farklılaşmadığı, ancak cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgütsel performans algılarının, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve bu bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.13. T-testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgütsel Performans	Kadın	112	3,85	,52	,00
	Erkek	302	3,62	,67	
	Evli	209	3,64	,86	,24
	Bekar	203	3,72	1,01	

* $p < .05$

Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgütsel performans algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel performans algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.14’de sunulmuştur.

Tablo 5.14’de de görüldüğü üzere çalışanların örgütsel performans algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,579, p<0,05$).

Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre farklılığın, ilköğretim – lisans gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.14. ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örgütsel performans	İlköğretim	66	3,47	,65	3,579	,014
	Lise	181	3,69	,68		
	Lisans	155	3,76	,55		
	Y.Lisans	12	3,88	,72		
	Doktora	0	0	0		

** $p < .01$, * $p < .05$

5.8. Çalışanların Örgütsel Performansını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların örgütsel performansları bağımlı değişken olarak ele alınmış, örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutları ve örgütsel öğrenme iklimi bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Örgüt kültürünün, gelişim kültürü (GLŞK), rasyonel kültür (RASK), grup kültürü (GRPK) ve hiyerarşik kültür (HYRK) boyutlarının, örgütsel performans (ÖP) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel öğrenme ikliminin (ÖÖİ) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (ÖP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda ÖÖİ düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, GLŞK-ÖÖİ, ÖP; RASK-ÖÖİ, ÖP; GRPK-ÖÖİ, ÖP ve HYRK-ÖÖİ, ÖP arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon

analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. **Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 5.15, 5.16, 5.17, 5.18 ve 5.19'de verilmektedir.**

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken gelişim kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GLŞK' nün ÖP' ı ($\beta = .61, p < .01$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda GLŞK' nün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda GLŞK' nün ÖÖİ' ni **anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .65, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖÖİ' nin ÖP' a olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. ÖÖİ' nin ÖP' ı ($\beta = .55, p < .01$) **anlamli olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise GLŞK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GLŞK' nün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .44, p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .26, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z = 7.2, p < .01$). Bu bulgu GLŞK' nün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H7, H11 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir.**

Tablo 5.15. Aracılık testi sonuçları (GLŞK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
GLŞK	Test 1		
	Yaş		-.03
	Çal.Süresi		.09
	GLŞK		.61**
	Adjusted R ²		.37
	ΔR^2		.37
			(F=244**)
	Test 2		ÖÖİ→ÖP
	Yaş	-.04	.08
	Çal.Süresi	.17	.12
	GLŞK	.65**	.55**
	Adjusted R ²	.43	.30
	ΔR^2	.43	.30
		(F=306**)	(F=175**)
	Test 3		
	Yaş		.04
	Çal.Süresi		.12
	GLŞK		.44**
ÖÖİ		.26**	
Adjusted R ²		.20	
ΔR^2		.20	
		(F=243**)	
<i>Sobel Test(z)</i>	7.2**		

** p< .01

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken rasyonel kültür ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında RASK' ün ÖP' ı ($\beta = .58, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda RASK' ün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda RASK' ün ÖÖİ' ni anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .54, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise RASK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda RASK' ün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .40, p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki

etkisi devam etmiştir ($\beta = .33$, $p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.4$, $p < .01$). Bu bulgu da RASK' ün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H8 ve aracılık hipotezi olan H14' ün desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.16. Aracılık testi sonuçları (RASK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
RASK	Test 1		
	Yaş		.04
	Çal.Süresi		.14
	RASK		.58**
	Adjusted R ²		.34
	ΔR^2		.33
			(F=208**)
	Test 2		
	Yaş	.11	
	Çal.Süresi	.06	
	RASK	.54**	
	Adjusted R ²	.29	
	ΔR^2	.29	
			(F=166**)
	Test 3		
	Yaş		.12
	Çal.Süresi		.04
	RASK		.40**
ÖÖİ		.33**	
Adjusted R ²		.16	
ΔR^2		.16	
		(F=208**)	
Sobel Test(z)	6.4**		

** $p < .01$

Üçüncü adımda bağımsız değişken grup kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GRPK' nün ÖP' ı ($\beta = .53$, $p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GRPK' nün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda GRPK' nün ÖÖİ' ni anlamlı olarak

etkilediği ($\beta = .55, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise GRPK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GRPK' nün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .32, p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .37, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=4.2, p < .01$). Bu bulgu GRPK' nün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H9 ve aracılık hipotezi olan H15' in desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.17. Aracılık testi sonuçları (GRPK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
GRPK	Test 1		
	Yaş		.17
	Çal.Süresi		.09
	GRPK		.53**
	<i>Adjusted R²</i>		.28
	ΔR^2		.27
			(F=157**)
	Test 2		
	Yaş	.17	
	Çal.Süresi	.08	
	GRPK	.55**	
	<i>Adjusted R²</i>	.31	
	ΔR^2	.30	
			(F=181**)
	Test 3		
	Yaş		.09
	Çal.Süresi		.14
	GRPK		.32**
ÖÖİ		.37**	
<i>Adjusted R²</i>		.10	
ΔR^2		.10	
		(F=157**)	
<i>Sobel Test(z)</i>	4.2**		

** p < .01

Dördüncü adımda, bağımsız değişken hiyerarşik kültür ile örgütsel performans arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **HYRK' ün ÖP' ı** ($\beta = .38$, $p < .01$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda **HYRK' ün** aracılığı araştırılan **ÖÖİ' ne** olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **HYRK' ün ÖÖİ' ni** **anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .42$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise **HYRK ve** aracılığı araştırılan **ÖÖİ** birlikte analize sokulmuş ve **ÖP** üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **HYRK' ün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP** üzerindeki etkisi devam etmiş ve **azalmış** ($\beta = .17$, $p < .01$), **ÖÖİ' nin de ÖP** üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .48$, $p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z = 5.3$, $p < .01$). Bu bulgu **HYRK' ün ÖP' a** etkisinde **ÖÖİ' nin** kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda **H5, H10 ve** aracılık hipotezi olan **H16' nın** desteklendiği görülmektedir.

Tablo 5.18. Aracılık Testi Sonuçları (HYRK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
HYRK	Test 1		
	Yaş		.02
	Çal.Süresi		.15
	HYRK		.38**
	<i>Adjusted R²</i>		.14
	ΔR^2		.14
			(F=66**)
	Test 2		
	Yaş	.05	
	Çal.Süresi	.18	
	HYRK	.42**	
	<i>Adjusted R²</i>	.18	
	ΔR^2	.18	
			(F=89**)
	Test 3		
	Yaş		.001
	Çal.Süresi		.14
	HYRK		.17**
ÖÖİ		.48**	
<i>Adjusted R²</i>		.27	
ΔR^2		.27	
		(F=436**)	
<i>Sobel Test(z)</i>	5.3**		

** $p < .01$

Son olarak, bağımsız değişken örgüt kültürü bir bütün olarak ele alınmış ve örgütsel performans ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında ÖK' nün ÖP' ği ($\beta = .66, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda ÖK' nün aracılığı araştırılan ÖÖİ' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda ÖK' nün ÖÖİ' ni anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .68, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ÖK ve aracılığı araştırılan ÖÖİ birlikte analize sokulmuş ve ÖP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÖK' nün ÖÖİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .53, p < .01$), ÖÖİ' nin de ÖP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .18, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 4.7, p < .01$). Bu bulgu ÖK' nün ÖP' a etkisinde ÖÖİ' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H6 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 16 hipotezin tamamı destek bulunmuştur.

Tablo 5.19. Aracılık testi sonuçları (ÖK-ÖÖİ-ÖP)

		β	
		ÖÖİ	ÖP
ÖK	Test 1		
	Yaş		.17
	Çal.Süresi		.13
	ÖK		.66**
	<i>Adjusted R²</i>		.43
	ΔR^2		.43
			(F=312**)
	Test 2		
	Yaş	.04	
	Çal.Süresi	.11	
	ÖK	.68**	
	<i>Adjusted R²</i>	.47	
	ΔR^2	.47	
			(F=360**)
	Test 3		
Yaş		.15	
Çal.Süresi		.05	
ÖK		.53**	
ÖÖİ		.18**	
<i>Adjusted R²</i>		.28	
ΔR^2		.28	
		(F=312**)	
<i>Sobel Test(z)</i>	4.7**		

** p< .01

Tablo 5.20. Aracılık testi sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H ₁ : Örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₂ : Gelişim kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₃ : Rasyonel kültür, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₄ : Grup kültürü, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₅ : Hiyerarşik kültür, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₆ : Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₇ : Gelişim kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₈ : Rasyonel kültür, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₉ : Grup kültürü, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₁₀ : Hiyerarşik kültür, örgütsel öğrenme iklimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₁₁ : Örgütsel öğrenme iklimi, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H ₁₂ : Örgüt kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H ₁₃ : Gelişim kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H ₁₄ : Rasyonel kültürün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H ₁₅ : Grup kültürünün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H ₁₆ : Hiyerarşik kültürün, örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, Örgüt kültürü ve Örgütsel performans ilişkisi ve bu ilişki ile örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü, Mersin Organize Sanayi Bölgesinde inceleyen araştırmanın sonuçları aşağıda açıklanmıştır. Ek olarak bu konu hakkında gelecekte araştırma yapacak olan araştırmacıların araştırmasına yardımcı olacak öneriler yapılmıştır.

Günümüzde örgütler başarılı olmanın ve rekabette üstün kalmanın yollarını aramaktadır. Örgütler bu konu ile alakalı olarak birden fazla yol deneseler bile bazen neyi eksik yaptıklarının farkında olamamaktadırlar. Örgütlerin öncelikle ne ifade ettikleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Örgüt kavramına işletme bilimi içerisindeki yönetim ve organizasyon literatüründe incelendiğinde çoğunlukla örgüt kavramının tanımı şu şekilde ortaya konmaktadır; örgüt, birden çok veya daha çok şahsın ortak bir hedefe ulaşmak amacı ile yapılan etkinliklerin belirli kurallar ışığında kontrol edildiği yapılardır (Akay, 2000: 2). Yani örgütler bireylerin oluşturduğu bir zincir gibidir.

Örgütler, performanslarını belirleyen şeyin, örgütün içerisinde barındırdığı kişilerin performansı olduğunun farkında olmalıdır. Örgüt içerisindeki kişilerin davranışları performanslarını belirleyen en önemli faktördür ve kişilerin örgüt içerisindeki davranışlarını şekillendiren ve belirleyen şey örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü içerisinde örgüt iklimini de barındırır ve aynı zamanda örgütsel öğrenme iklimini de etkiler. Örgütteki bireylerin rahat olması, geribildirimlerde bulunması ve bu sayede örgüte katkı sağlayıp gelişime yardımcı olması kültür, örgüt iklim ve örgütsel öğrenme iklimi ile sağlanabilir. Ayrıca örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden ayırmakta ve bu sayede pazarda diğer örgütlerden farklılaşarak örgütler rekabette avantaj sağlamaktadır. Tanımda da belirtildiği gibi, Örgüt kültürü örgütü diğer örgütlerden farklı kılıp diğer örgütlerden ayırıp, diğerlerinden ayrılmayı sağlayan bu değer ne olduğunu, örgütün sahip olduğu lider modeli, dil ve sembollerini, prosedürünü, usullerini ve kurallarını ortaya koyar (Öztop, 2008: 29).

Örgütler kültürlerini kendileri oluşturur ve en başında da belirtildiği gibi örgütler de bazı durumlar karşısında tıkanıp kalabilir. Bu durumlarda örgütlerin çözemediği konular

hakkında bilgi edinmeleri ve o konu veya konuları öğrenmeleri gerekir. Örgütler bu tarz durumlarda dışarıdan bilgi tedarikinde bulunabilir. Bilgilerin örgüt ihtiyaçlarına göre belirlenip, performansı arttıracığı düşünüldüğünde, bu bilgilerin örgüte kazandırılması gereklidir. Bilgilerin örgüte kazandırılması için öncelikle bireylere bu bilgilerin kazandırılması gerekmektedir ki bireylerde yaşanacak performans artışı ile örgüt performansı artsın. Örgütler performanslarını arttırmak için örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme iklimine önem vermelidir. Öğrenmenin desteklenmesi ve örgütsel öğrenme ikliminin pozitif olması örgütlerin gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Başta söylendiği gibi örgütün hataları ve eksikleri giderilmelidir ki performans artışı yaşansın. Bu hatalar ve eksikler örgütsel öğrenme ile sağlanabilmektedir ki Tanımda da belirtildiği gibi, örgütsel öğrenme: hataların tespit edilip düzeltilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Burnes, vd., 2003: 456). Örgütsel öğrenme ikliminin pozitif olması da örgütsel öğrenmenin verimliliği açısından önemlidir. Bundan dolayı pozitif bir örgütsel öğrenme iklimi sağlanmalıdır. Hatta Fillol (2003) Örgütsel öğrenme ikliminin örgütün öğrenme özelliklerinin ve ilerideki öğrenme özelliklerinin biçimine ilişkin ön fikir kazandıracağını dile getirmiştir.

Literatür taramasına bakıldığında, örgütlerin performanslarını arttırmalarında, örgüt kültürleri, örgüt iklimleri, öğrenmeye açık olmaları ve örgütsel öğrenme iklimlerini pozitif şekillendirmeleri örgütlere performans konusunda olumlu katkılar sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında Mersin ilindeki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren özel şirketlerin çalışanları üzerinde uygulanan anket çalışması ile sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının, buldukları örgütün kültürü ile örgütlerinin performansı arasındaki ilişki ve bu ilişki ile alakalı örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın veri toplama yöntemi olan anketin uygulandığı işletme çalışanları basit tesadüfi yöntem ile seçilmiştir.

Çalışmadaki, araştırmanın amacına uygun olarak değişkenlerin arasındaki ilişkilerin açıklanabilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri yapılırken örgütsel performans bağımlı değişken olarak konumlandırılmış, ve örgüt kültürünün dört alt boyutu; grup kültürü, hiyerarşik kültür, gelişim kültürü ve rasyonel kültür ile birlikte aracı değişken olarak konumlandırılan örgütsel öğrenme iklimi bağımsız değişkenler olarak konumlandırılarak bağımlı değişken üzerine etkileri incelenmiştir.

Değerlendirmeye alınan 414 deneğin cevapladığı anket formlarının analiz sonuçlarına göre, araştırmada bağımlı değişken olan örgütsel performansın, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi (f-testi)” ile test edilmiştir.

Örgütsel performansın cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda işletme çalışanlarının örgütsel performans algılarının medeni duruma göre farklılaşmadığı, ancak cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Yani, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgütsel performans algılarının, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve bu bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanlarının örgütsel performans algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir ve çalışanların örgütsel performans algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmış ve Tukey testi sonuçlarına göre farklılığın, ilköğretim ve lisans gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

Yani araştırmanın analiz sonuçlarına bakılarak, Mersin ilindeki organize sanayi bölgesindeki işletme çalışanlarının örgütsel performans algıları medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların performans algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Cinsiyetler arası farka bakıldığında kadın çalışanların performans algısı erkek çalışanların performans algısına göre daha yüksektir.

Araştırma sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, örgüt kültür ve örgütsel performans değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ek olarak örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma değişkenlerinden örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak örgüt kültürünün alt boyutları olan gelişim kültürü , rasyonel kültür , grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile örgütsel performans, örgütsel öğrenme iklimi ve genel anlamdaki örgüt kültürü değişkenleri arasında da pozitif ilişkilere rastlanmıştır.

Araştırmanın regresyon analizi kapsamındaki aracılık testlerinin ilk aşama sonuçlarına göre, bağımsız değişken gelişim kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Araştırmanın aracılık testlerinin ikinci aşamasında çıkan sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişken rasyonel kültürün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın aracılık testinin üçüncü aşamasında elde edilen sonuçlara göre, bağımsız değişken grup kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucu elde edilmiştir.

Araştırma aracılık testlerinin dördüncü aşamasında elde edilen sonuçlara göre, bağımsız değişken hiyerarşik kültürün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma aracılık testlerinin son aşamasında, görmüş olduğunuz bu sonuçlara ulaşılmıştır. Son aşamada, bağımsız değişken örgüt kültür bütün olarak incelendiğinde, örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar Mersin ilindeki organize sanayi bölgelerindeki örgütlerin çalışanlarını kapsamaktadır. Bunun sonucu olarak çalışmanın farklı bölgelerde yapılması, aynı zamanda farklı sektörlerde çalışmanın veya kamu kuruluşlarında uygulanması faydalı olacaktır. Aynı çalışmanın farklı bölgeler, sektörler ve kamu kuruluşlarında yapılması, çalışmaların kıyaslanması ile sektörler, bölgeler ve kamu, özel kuruluşların aynı değişkenlere aynı veya farklı tepkilerinin ölçülmesi yönünden faydalı olacaktır.

Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, Mersin Organize Sanayi Bölgesindeki özel kuruluşları kapsamaktadır ve bu örneklem üzerinde örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler ile bu ilişkiler üzerinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkilere rastlanmıştır. Bunun ile birlikte örgütsel öğrenme iklimi ile değişkenler arasında kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bütün bunların doğrultusunda araştırma hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Daha önceki çalışmalar ve literatür araştırmalarını da doğrulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütlere öncelikle doğru bir kültür oluşturmaları önerilebilir. Bunun sebebi performansın kültürden etkilenmesidir. Performansın artışı ise günümüzde rekabette üstün olma ve günceli takip etmekten geçmekte ve bu yüzden sürekli öğrenme önem kazanmaktadır. Öğrenme ise örgütün kültürü içerisindeki örgüt iklimi ve onun da içerisindeki örgütsel öğrenme iklimi ile ilişkilidir. Örgütlerin öğrenme iklimlerini pozitif tutarak, örnek olarak; örgütler çalışanlarına öğrenme aktiviteleri için mesai içerisinde zaman ayırarak, yeni denemelere izin vererek, hataya karşı verilen tepkiyi minimum tutarak ve öğrenmeye özendirerek örgüt performansını arttırabilir. En önemlisi ise tüm bunların örgüt kültürüne yedirilmesidir ki bu sayede örgütün performansı da artacaktır.

Araştırmanın kısıtlarına ilişkin öneriler,

- Örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasındaki ilişkiler, farklı bölgelerde ve sektörlerde incelenebilir.
- Örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasındaki ilişkiler, farklı bölgelerde ve sektörlerde incelenerek, farklı bölge ve sektörlerdeki örgütlerin aynı değişkenlere verecekleri aynı veya farklı tepkilerin ölçülmesi sağlanabilir.
- Bu araştırmanın veri toplama yöntemi ankettir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda daha fazla zaman ve bütçe isteyen yüz yüze görüşme ve gözlem gibi veri toplama teknikleri kullanılarak alınan sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Araştırma değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme iklimi değişkenleri arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için, verilerin toplanmasını sağlayan anket formu Ek-A'da sunulmuştur. Tek sayfa ve 38 maddeden oluşan bu anket formunun içeriği ve kaynakları araştırmanın araştırma bölümünde paylaşılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda kullanılacak anketlerde farklı ölçekler kullanılarak sonuçlar bu araştırma ile kıyaslanabilir.

KAYNAKÇA

Abbasi, E. ve Miandashti, N. (2013), *The Role Of Transformational Leadership, Organizational Culture And organizational Learning In Improving The Performance Of Iranian Agricultural Faculties*, Springer Science and Business Media Dordrecht, Şubat, 2013.

Açıkgöz, K. (2006), *Aktif Öğrenme*, Biliç Yayıncılık, İzmir, 2006.

Ahmad, M., S. (2012), *Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan*, Business Intelligence Journal, Cilt: 5, Sayı: 1, Ocak, 2012.

Akal, Z. (2005), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2005, ss: 58-65.

Akay, O. (2000), *Örgüt Kültürü ve Süreci*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, Bursa, 2000, ss: 3.

Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003), *Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi Süreci*, Gazi üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 5, Ssayı: 1, Güz, 2003.

Aksoytürk, G. (2008), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, 2008.

Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014), *Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 28, 2014, ss: 24-52.

Alıç, M. (1995), *Örgütler*, Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 1995, s.2.

Altman, Y. ve Iles, P. (1998), *Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organisational Change*, Journal of Management Development, Cilt: 17, Sayı: 1, 1998, ss: 44-55.

Argyris, C. (2001), *Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim*, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Argyris, C. ve Schön, D. (1978), *Organisational learning: A theory of action perspective*, 1978.

Avcı, A. (2005), İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine yönelik İnceleme, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005.

Aydemir, M. (2000), *Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi*, DE Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, 2000, ss: 33.

Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002), *Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü*, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, 2002, ss: 124.

Aydın, A. H. (2007), *Yönetim Bilimi*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2007, ss: 118.

Aydın, B. (2009), Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik Ve Örgütsel Kültürün Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Aydınlı, H. (2003), *Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi*, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, 2003, ss: 79-99.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Baskı, Alfa Akademi Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Bakan, İ. (2008), *Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, KMU İİBF Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 14, Haziran, 2008, ss: 2.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), *The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations*, Journal Of Personality And Social Psychology, Sayı: 51, 1986, ss: 1173-1182.
- Barut, Y. ve M. Onay (2018), *Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma*, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2018, Bahar, ss: 183-193.
- Baş, İ. M., ve Artar, A. (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1991.
- Başaran, İ. E. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.
- Bayer, E. ve Tüfekçi, Ö. K. (2007), *Genel İşletme*, Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu, Isparta, 2007, ss: 24.
- Beeby, M. ve Booth, C. ,(2000) *Networks and İnter-Organizational Learning: a critical review*, The Learning Organization, Cilt: 7, Sayı: 2, 2000, ss: 81.
- Benligiray, S. (1999), *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, ss: 11.
- Biçkes, M. (2011), *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011.
- Binbaşıoğlu, C. (1991), *Öğrenme Psikolojisi*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- Boselie, P., Dietz, G. ve Boon, C. (2005), *Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research*, Human Resource Management Journal, Cilt: 15, Sayı:3, 2005, ss:68-92.

- Bozoğlan, T. İ. (2010), *Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve TESCO KİPA Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Braham, B. J. (1998), *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, (Çeviren: Tekcan, A.) Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Broadbent, M. ve Lofgren, H. (1993), *Information Delivery: identifying priorities, performance and value*, Information Processing and Management, Cilt: 29, Sayı: 6, 1993, ss: 683.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1996), Organizational Learning and Communities-of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, İçerisinde: M. D. Cohen and L. S. Sproull, Organizational Learning, Thousand Oaks: Sage, ss: 58-82.
- Budak, G. (2000), *Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme*, DE İİ.B.F. Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2000.
- Burke, W. W. ve Litwin, G. H. (1989), *A Causal Model of Organizational Performance*, Annual: Developing Human Resources, ss: 277-288.
- Burnes, B., Cooper, C. ve West, P. (2003), *Organizational Learning: The New Management Paradigm*, Management Decision, Cilt: 40, Sayı: 5, 2003.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*, 1999.
- Carley, K. M. and Harrald, J. R. (1997), *Organizational Learning Under Fire: Theory and Practice*, American Behavioral Scientist, Cilt: 40, Sayı:3, 1997, ss: 313-327.
- Chang, S. ve Lee, M. (2007), *A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction*, The Learning Organization, Cilt: 14, Sayı: 2, 2007 ss: 155-185.

- Cho, Y. S. (2004), *Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model*, Unpublished PhD, USA: Las Vegas University, Nevada, 2004, ss: 34.
- Croasdell, D. T. (2001), *Its Role in Organizational Memory and Learning*, *Learning Organizations*, *Information System Management*, 2001, Winter, ss: 8.
- Cüceloğlu, D. (1997), *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997.
- Cüceloğlu, D. (2000), *İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli*, Sistem Yayıncılık, 31.Baskı, İstanbul, 2000.
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. *Englewood Cliffs*, Prentice Hall, New Jersey; (1992 reprint, Oxford, UK: Blackwell).
- Çalışkan, A. (2013), *İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü*, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2013, ss: 88-112.
- Çolak, E. (2006), *İşbirliğine Dayalı Öğretim Tasarımının Öğrencilerin Öğrenme Yaklaşımlarına, Akademik Başarılarına ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984), *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, *Academy of Management Review*, Cilt: 9, Sayı: 2, 1984.
- Daft, R. ve Huber, G. P. (1987), *How Organization Learn A Communication Framework*, *Research in Sociology of Organizations*, Cilt: 5, Sayı: 2, 1987, ss: 1-36.
- Daft, R. ve Lengel, R.H. (1984), *Information Richness: A New Sproach to Managerial Behavior and Organizational Design*, *Research in Organizational Behavior*, Cilt: 6, 1984, ss: 191-233.

- Dahlgaard-Park, S. M. ve Dahlgaard, J. (2007), *In Search of Excellence - Past, Present and Future*, 2007.
- Daulatram B. L. (2003), *Organizational Culture and Job Satisfaction*, The Journal of Business and Industrial Marketing, Cilt: 18, Sayı: 3, 2003, ss: 219-236.
- De Geus, A. P. (1988), *Planning as Learning*, Harward Business Review, Mart-Nisan, 1988.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (2000), *The New Corporate Cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*, TEXERE Publishing Limited, UK: London, 2000.
- DeChant, K. (1996), The Playing Fields of Learning, İçersinde: S. A. Cavaleri and D. S. Fearoon, Managing in Organizations That Learn, Cambridge: Blackwell, ss: 97-118.
- Demir, R. (2010), Dokuncu Sınıf Öğrencilerinin Öğrenme Stilllerinin ve Çoklu Zeka Alanlarının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2010.
- Demircan, Ö. (1990), *Yabancı Dil Öğretim Yöntemleri*, Ekin Eğitim ve Yayıncılık, İstanbul, 1990.
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991), Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach, Research in Organizational change and development, 1991.
- Dixon, M. N. (1992), *Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals*, Human Resource Development Quarterly, Cilt: 3, Sayı: 1, 1992, ss: 29-47.
- Dodgson, M. (1993), *Organizational Learning: A Review of some Literature*, *Organization Studies*, Cilt: 14, Sayı: 3, 1993.

- Doğan, B., ve Altunoğlu, E. (2014), *Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme*, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ekim, 2014, Cilt: 7, Sayı: 3, ss: 41-52.
- Doğan, E. Ş. (2013), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.
- Dönmez, B. (2009), *Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2009.
- Duncen, R. ve Wies, A. (1979), *Organizational learning: Implications for organisational design*, Research in Organizational Behavior, Cilt:1, 1979.
- Düren, Z. (2007), *Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar*, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Mart, 2007, Sayı: 36, ss: 85-107.
- Easterby, S. M. (1990), *Creating a Learning Organization*, Personal Review, Cilt: 19, Sayı: 5, ss: 27.
- Erdil, O., Kitapçı, H. ve Turan E. (2005), *Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Nisan, 2005.
- Eren, E. (2008), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 11.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Eren, Ş. E., Toksöz, E., Gül, H. ve Saylan, O. (2013), *Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğın Düzenleyici Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, ss: 1-39.
- Erkmen, T. (2010), *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2010.

Etzioni, A. (1961), *Complex Organizations*, Free Press, New York, 1961.

Ferris, W. P. and Fanelli, A. R. (1996), *The Learning Manager and the Inner Side of Management*, İçerisinde: S. Cavaleri and D. Fearon, *Managing in Organizations That Learn*, Massachusetts: Blackwell, ss: 66-96.

Fiol, M. C. and Lyles, M. H. (1985), *Organisational Learning*, *The Academy of Management Review*, Temmuz-Ağustos, 1985.

Fillool, C. (2003), *Hot context for organizational learning*, CREPA, Research center in organization and management, İşletme Doktora Tezi, Université Paris Dauphine, 2003.

Francis, S. (1997), *A time for reflection: Learning about organizational learning*, *The Learning Organization*, Cilt: 4, Sayı: 4, 1997, ss: 168-179.

Fullan, M. G. ve Miles, M. B. (1992), *Getting Reform Right: What Works and What Doesn't*, *Kapan*, Cilt: 73, Sayı: 10, 1992, ss: 745-750.

Garrat, B. (1999), *The Learning Organisation 15 years on: Some personal reflections*, *The Learning Organizations*, Cilt: 6, Sayı: 5, 1999.

Garvın, D. A. (1999), *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, *Bilgi Yönetimi*, (Çeviren: Gündüz, B.), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, ss: 55-72.

Guest, D. E. (1997), *Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda*, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 8, Sayı: 3, ss: 266-270.

Güçlü, N. (2003), *Örgüt Kültürü*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 2003.

Gün, G. (2015), *Örgüt Kültürü Türlerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2015.

Güneş, H. (2011), Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

Güney, S. (2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

Güney, S. (2017), *Yüksek Lisans, Doktora Yeterlilik Ve Doçentlik Sınavları İçin Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık , Ankara, 2017.

Güven, M. (2004), Öğrenme Stilleri ile Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2004.

Hacker, M. (2000), *The Impact of Top Performers on Project Teams*, Team Performance Management: An International Journal, Cilt: 6, Sayı: 5-6, ss: 85-90, 2000.

Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003), *Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?*, Research Policy, Cilt: 32, 1365 1370, 2003.

Handy, C. (1995), *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*, Arrow, London, 1995.

Harrison, R. ve Stokes, H. (1992), *Diagnosing Organizational Culture*, Pfeiffer, San Francisco, 1992.

Hasebrook, J. (2002), *Lernen fr die Lernende Organisation*, Educational Financial Portal der Bankakademie, Frankfurt, 2002.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Beverly Hill, CA, Sage, 1980.

Hooley, J. G., Greenley, G. E., Cadogan, J. W. ve Fahy, J. (2005), *The Performance Impact of Marketing Resources*, Journal of Business Research, Cilt: 58, Sayı: 1, ss: 20-27.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002), *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE*, Journal of World Business, Cilt: 37, 2002.
- Huang, C. L. (2011), *The Influence of Knowledge Management Implementation on Organizational Performance at Taiwan-listed Integrated Circuit Companies: Using Intellectual Capital as the Mediator*, Journal of Global Business Management, Cilt: 7, Sayı:2, 2011, ss: 1-16.
- Huber, G. P. (1991), *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, Organizations Science, Şubat, 1991.
- Huselid, M. A. (1995), *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, Academy of Management Journal, Cilt: 38, Sayı: 3, 1995, ss: 635-672.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (2005), *Organizational behavior and management*, 2005.
- İmamoğlu, İ. K. (2012), *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2012.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F. ve Walshe, K. (2013), *The Relationship Between Organizational Culture and Performance in Acute Hospitals*, Social Science and Medicine, Sayı: 76, 2013, ss: 115-125.
- Janz, B. D. ve Prasarnphanich, P. (2003), *Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledgecentered culture*, Decision Sciences, Cilt: 34, Sayı: 2, 2003, ss: 351-384.
- Jensen, A. J. ve Sage, A. P. (2000), *A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems*, Systems Management, 2000, ss: 34-60.
- Jude-York, D. A. (1991), *Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work*, The Fielding Institute, Yayınlanmamış Doktora Tezi, U.S.A., 1991, ss: 59-61.

- Kalkan, A. (2013), Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ev Görgül Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2013.
- Kalkan, V. D. (2005), Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi, Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2005.
- Kandemir, D., Hult, M. ve Tomas, G. (2004), *A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures*, Industrial Marketing Management, Cilt: 34, Sayı: 5, 2004, ss: 430-439.
- Kanıbir, H. (2004), *Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektuel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları*, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, 2004, ss: 77-85.
- Karabetyan, L. ve Küçükaltan, D. (2019), Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2019.
- Karaöz, M. (2003), Öğrenme ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, 2003.
- Karcıoğlu, F. (2001), *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Mart, 2001.
- Katila, R. (2007), *Measuring Innovation Performance - Theory and Practice*, içinde, Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice, Cabridge: Cabridge University Press, sayı 304, ss: 304-317.
- Kendir, V. (2016), *Sağlık Sektöründe Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel yenilik ilişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, 2016.

Khandekar, A. ve Sharma, A. (2006), *Organizational learning and performance Understanding Indian Scenario in Present Global Context*, Emerald Group Publishing Limited, Cilt: 48, Sayı: 8, ss: 682-692, 2006.

Kilmann, H., Emshoff, R. ve Mitroff, I. (1979), *Assumptional Analysis: A Methodology for Strategic Problem Solving*, Management Science, Cilt: 25, Sayı: 6, 1979.

Klimecki, R. G. (1999), *Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization, Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag*, Universitt Konstanz, Sayı: 26, 1999, ss: 16-17.

Bhatt, G. D. (2000), *Organizing knowledge in the knowledge development cycle*, Journal of Knowledge Management, Cilt: 4 , Sayı: 1, 2000.

Klimecki, R. G. ve Thomae, M. (1997), *Organisationales Lernen Eine Bestandaufnahme der Forschung*, Management Forschung and Praxis, Universitt Konstanz, Sayı: 18, 1997, ss: 2.

Klimecki, R. G., Lassleben, H. ve Thomae, M. (1999), *Organisationales Lernen*, Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag, Sayı: 26, Universitt Konstanz, 1999.

Klimecki, R. G. (1999), *Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization*, Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag, Sayı: 26, Universitt Konstanz, 1999, ss: 12-30.

Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Kozlowski, S. W. J. ve Doherty, M. L. (1989), *Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue*, Journal of Applied Psychology, Cilt: 74, Sayı: 4, 1989, ss: 547-554.

Landy, F. J. (1990), *Psychology of work behavior*, Prentice-Hall Inc., California, 1990.

- Lau, R. S. (2000), *Quality of Work Life and Performance, An Ad Hoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model*, International Journal of Service Industry Management, Cilt: 11, Sayı: 5, 2000, ss: 424-433.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B. ve Kleysen, R. F. (2005), *The Politics of Organizational Learning: Integrating Power Into The 4I Framework*, Academy of Management Review, Cilt: 30, Sayı: 1, 2005, ss: 180-191.
- Leonard-Barton, D. (1992), *The Factory as a Learning Laboratory*, Sloan Management Review, Cilt: 34, Sayı: 1, 1992, ss: 27-37.
- Liao, S. ve Wu, C. (2009), *The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance*, International Journal of Business and Management, Cilt: 4, Sayı: 4, 2009, ss: 64-76.
- Lipshitz, R., Popper, M. and Oz, S. (1996), *Building Learning Organizations: The Design and implementation of Organizational Learning Mechanisms*, Journal of Applied Behavioral Science, Cilt: 32, Sayı: 3, 1996, ss: 293-303.
- Locke, E. A. ve Jain, V. K. (1995), *Organizational Learning and Continuous Improvement*, The International Journal of Organizational Analysis, Cilt: 3, Sayı: 1, 1995, ss: 45-68.
- Lundberg, C. C. (1995), *Learning in and by Organizations: Three Conceptual Issues*, The International Journal of Organizational Analysis, Cilt: 3, Sayı: 1, 1995, ss: 10-23.
- Manso, G. (2007), *Motivating innovation*, AFA 2007 Chicago Meetings Paper Hudson Institute Research Paper, Sayı: 08-01 MIT Sloan School of Management, ss: 1-39.
- March, J. G. ve Olsen, J. P. (1975), *The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity*, European Journal of Political Research, Cilt: 3, 1975, ss: 147-171.
- McGill, M. E. ve Slocum, J. W. (1993), *Unlearning the Organization*, Organizational Dynamics, Cilt: 22, Sayı: 2, 1993.

- Meeus, M. ve Oerlemans, L. (2000), *Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate*, Research Policy, Sayı: 29, 2000, ss: 41-58.
- Mert, G. ve Yılmaz, O. (2018), *Örgütsel Kültürün Kurum İmajı ve Marka Bağlamında Örgütsel Performansa Etkisinin Araştırılması*, Social and Humanities Sciences Research Journal, Cilt: 5, Sayı: 23, Ağustos, 2018, ss: 1194-1208.
- Mete, E. S. (2018), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta- Kuramsal Bir model Geliştirme*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2018.
- Millward, P. (2006), *Organisational learning facilitated by the analysis of student achievement information*, Doktora Tezi, Faculty of Education, The University of Auckland, New Zealand, 2006, ss: 45.
- Minaslı, A. V. (2012), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012.
- Montgomery, J. M. ve Scalia, F. (1996), *Integrating Learning and Organizations: The Present State of Learning in Organizations*, içerisinde: S. Cavaleri and D. Fearon, *Managing in Organizations That Learn*, Oxford: Blackwell, ss: 443-447.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organisation*, Beverly Hills, Cali: Sage.
- Mujeeb, E. U., Masood, M. T. ve Ahmad, M. S. (2011), *Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan*, Journal of Competitiveness, Aralık, Sayı: 4, 2011, ss: 78-86.
- Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M. ve Bernardi, A. (2001), *A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning*, International Journal of Human-Computer Studies, Cilt: 55, Sayı: 3, 2001, ss: 337-367.
- Mullins, L. J. (2007), *Management and organizational behaviour*, Prentice-Hall Inc., London, 2007.

- Naktiyok, A. (2007), *Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2, ss: 211-227.
- Nevis, E. C., Anthony, J. D. ve Janet, G. M. (1995), *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Cilt: 32, Sayı: 2, 1995, s. 74-78.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Shirkouhi, S. ve Rezazadeh, A. (2012), *Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms*, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Şubat, ss: 1073-1085.
- O'Donnell, F. J. ve Duffy, A. H. (2002), *Modelling Design Development Performance*, International Journal of Operations and Production Management, Cilt: 22, Sayı: 11, ss: 1198-1221.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*, International, Journal of Human Resource Management, Cilt: 11, Sayı: 4, Ağustos, 2000, ss: 766-788.
- Ok, T. ve Üstünyer, K. (2016), *Örgüt Kültürü*, Bartın, 2016.
- Oktaylar, H. C. (2009), *Öğretmen Adayları İçin Kpss Eğitim Bilimleri*, Öğrenme Psikolojisi, Yargı Yayınları, Ankara, 2009.
- Ouchi, W. (1987), *Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Çeviri: Yakut Güneri), Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1987.
- Owens, R. G. ve Steinhoff, C. R. (1974), *Techniques for Assessing Organizational Environments and Their Implications for Intervention Style*, Non-Journal, 1974.
- Öncül, M. S. (1999), *Örgütsel öğrenme*, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, 1999, ss: 15.

Örs, N. (2010), *Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2010.

Özcan, D. E. (2006), *Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi ve Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi SBE, 2006.

Özden, Y. (1999), *Eğitimde Yeni Değerler*, 2.Bölüm, PEGEM Yayıncılık, Ankara, 1999.

Özdevecioğlu M. ve Akın M. (2013), *Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, ss: 112-131.

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

Özgener, Ş. (2000), *Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması*, MPM Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, 2000, ss: 46.

Özkara, B. ve Kurt, M. (2003), *Yenilik Stratejisi ile Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Arçelik Örneği. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2003, ss: 795-796.

Öztop, İ. (2008), *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, 2008.

Pavlov, I.P. (1927), *Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex*, Oxford, U.P., Humphrey.

Pearm, M., Roderick, C. and Mulrooney, C. (1995), *Learning Organizations in Practice*, McGraw-Hill, London, 1995.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000), *Etkili Yönetim Becerileri, Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Basım Yayım Dağıtım, Ankara, 2000.

Peters, T. ve Austin N. (1989), *A Passion for Excellence*, Warner Books, USA, 1989.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H, Jr. (1985), *In Search of Excellence*, Warner Books, USA, 1985.

Pettigrew, A. M. (1979), *On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly*, Cilt: 24, Sayı: 4, Qualitative Methodology, Aralık, 1979, ss: 570-581.

Prajogo, D. ve McDermott, C. M. (2011), *The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance*, International Journal of Operations and Production Management, Cilt: 37, Sayı: 7, ss: 712-735.

Rijal, S. (2010), *Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study*, International Journal of Management ve Information Systems, Cilt: 14, Sayı: 5, 2010, ss: 119-128.

Rijal, S. (2016) *The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Learning Organization: A Comparative Analysis Of The IT Sector*, Journal of Administrative and Business Studies, June, Cilt: 2, Sayı: 3, 2016, ss: 121-129.

Robbins, S. P. ve Judge, Timothy A. (2010), *Organizational Behavior*, 2010, ss: 513.

Rolstadas, A. (1998), *Enterprise Performance Measurement*, International Journal of Operations & Production Management, Cilt: 18, Sayı: 9- 10, 1998, 989-999.

Romme, G. ve Dillen, R. (1997), *Mapping The Landscape of Organizational Learning*, European Management Journal, Cilt: 15, Sayı: 1, 1997, 68-78.

Rose, R. C., Kumar, N. ve Pak, O. G. (2009), *The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance*, The Journal of Applied Business Research, December, Cilt: 25, Sayı: 6, 2009, ss: 55-65.

- Rowley, J. (1997), *The Library as A Learning Organization*, Library Management, Cilt: 18, Sayı: 2, 1997, ss: 88-91.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2008), *Genel İşletme*, Alfa Aktüel Basım Yayınları, Bursa, 2008, ss: 17.
- Salatan, T. (2017), *Örgüt İklimi Performans İlişkisi Ortaokul Öğretmenleri Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture And Leadership*, 4.Baskı, Afyon Kocatepe Üniversitesi E-Book, Afyonkarahisar, 2010.
- Schein, E. H. (1993), *How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room*, Sloan Management Review, Cilt: 34, Sayı: 2, 1993, ss: 86-91.
- Schein, E. H. (1997), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. And Niles-Jolly, K. (1994), *Creating the Climate and Culture of Success*, Organizational Dynamics, Yaz, ss: 18-28.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A. ve Junttila, M. A. (2002), *A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance*, Strategic Management Journal, Sayı: 23, ss: 107-115.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Business*, John Wiley ve Sons, Inc., Canada, 1992.
- Senemoğlu, N. (1997), *Gelişim Öğrenme ve Öğretim*, Kuramdan Uygulamaya, Gönül Yayıncılık, Ankara, 1997.
- Senge, P. (2004). *Beşinci Disiplin*, 11.Baskı, (Çevirenler: İldeniz A. ve Doğukan A.), Yapı Kredi Yayınları, 2004.

Senge, P. (2006), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday Business, New York, 2006.

Senge, P. M. (1990), *The Leaders Network: Bulding Learning Organizations*, Sloan Management Review, Fall, 1990, ss: 8.

Sergiovanni, T. ve Starratt, R. (1987), *Supervision: Human Perspectives*, McGraw- Hill, New York.

Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2002), *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002.

Shalley C., Gilson L. ve Blum T. (2000), *Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions to Leave*, Academy of Management Journal, Cilt: 43, Sayı: 2, ss: 212-222.

Silah, M. (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001.

Skerlavaj, M. ve Dimovski, V. (2006), *Influence of Organizational Learning on Organizational Performance From the Employee Perspective: The Case of Slovenia*, Management Journal, Cilt: 11, Şubat, ss: 75-90.

Steiner, L. (1998), *Organizational dilemmas as barriers to learning*, The Learning Organization, Cilt: 5, Sayı: 4, 1998.

Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Şirin, H. (2000), *Bireysel ve Örgütsel Bellek*, Eğitim Ynetimi, Kış, 2000.

Şişman, M. (1994), *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2000.

Tannenbaum, S. I. (1997), *Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies*, Human Resource Management, Cilt: 36, Sayı: 4, 1997, ss: 438-450.

- Teo, H., Wang, X., Wei, K., Sia C. ve Lee M. (2006), *Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: An empirical study*, Journal of the American Society for Information Science And Technology, Cilt: 57, Sayı: 2, ss: 264-279.
- Terzi, A. R. (2000), *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. ve Klein, S. R. (1997), *Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity*, The Journal Of Creative Behavior, Cilt: 31, Sayı: 1, ss: 33.
- Tokgöz, E., Eren, S., Gül, H. ve Saylan, O. (2012), *İhracat Bilgisi Pazarlama Planlama ve Ürün Geliştirme Yeteneklerinin Üretim ve İhracat Performansları Üzerindeki Etkileri*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 12, ss: 297-320.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2002), *Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, Gazi üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 2002, ss: 54.
- Tseng, Y.F. ve Lee, T.Z. (2009), *Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model*, Expert Systems with Applications, Sayı: 36, 2009, 6548–6558.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010), *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 65, Sayı: 2, ss: 196-218.
- Tvorik, S. J. ve McGivern, M. H. (1997), *Determinants of Organizational Performance*, Management Decision, Cilt: 35, Sayı: 6, ss: 417-435.
- Uyguntürk, H. ve Korkmaz, T. (2012), *Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2012, ss: 95-114.

- Uzkurt, C. (2008), *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, ss: 23.
- Ünsalan, E. ve Çimşeker, B. (2006), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, ss: 12.
- Varoğlu, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, 1.Basım, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, Sayı: 2847, Ocak, 2013.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991), *Organizational Memory*, Academy of Management Review, Cilt: 16, Sayı: 1, 1991, ss: 57-91.
- Wang, X., Teo, H., Wei, K., Sia, C. ve Lee, M. (2003), *Effects of learning capacity and knowledge base on executive decision formation for it adoption: an empirical study of small and medium-sized organizations*, Organizational Learning and Knowledge Base in IT adoption, Proceedings of 11th European Conference on Information Systems (ECIS), Naples, Italy, Haziran 19-21, 2003.
- West, G. W. (1996), *Group Learning in The Workplace*, New Directions For Adult and Continuing Education, Sayı: 71, ss: 51-60.
- Yeniçeri, T. ve Yücel, İ. (2009), *Müşteri ilişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış İle Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Nisan, 2009, Cilt: 10, Sayı: 1, ss: 137-157.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F. ve Doğan, Ö. (2016), *Örgüt kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:14, Sayı: 1, Ocak 2016.
- Yıldırım, C. (2013), *Örgüt Kültürü ve insan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2013.
- Yiğit, İ. (2010), *Çeşitlendirme Stratejisi Örgütsel Performans İlişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Kayıtlı Olan işletmeler Üzerine Bir Araştırma*,

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Zammuto, R. F. ve Krakower, J. Y. (1991), *Quantitative and Qualitative Studies in Organizational Culture*, Research in Organizational Change and Development, Sayı: 5, 1991. ss: 84-113.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [1] İnternet: Öğretim Yöntemleri Web: <http://www.ozel-ogretim-yontemleri.blogspot.com/ogrenme-kuramlari-1-davransc-ogrenme>, 15 Aralık 2019'da alınmıştır.
- [2] İnternet: TDK. (2019). "Örgüt" ve "Kültür". Web: www.tdk.gov.tr, adresinden 17 Kasım 2019'da alınmıştır.
- [3] İnternet: Zaim, H., Bilgi Yönetimi Süreçleri, Web: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250, adresinden 15 Aralık 2019'da alınmıştır.

EKLER

Ek-A. Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
4. Çalışma Süreniz :
5. Medeni haliniz : Evli Bekar

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZI M	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
Maddeler						
1	İşletmemizin cirosu yüksektir.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizin verimliliği yüksektir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizin finansal performansı yüksektir.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizin karı ve pazar payı yüksektir.	1	2	3	4	5
5	İşletmemiz çalışanları başarılıdır.	1	2	3	4	5
6	İşletmemiz çalışanları yenilikçidir.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkileri vardır.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işletme verimlilik ve yaratıcılığa ağırlık verir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işletme AR-GE ve yeni ürüne ağırlık verir.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işletme zorlu ve fırsatlarla dolu işler almakta esnekler.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım işletme reformcu ve risk alan yöneticiye önem verir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım işletme tamamen özgün olan yönetici sitiline önem verir.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım işletme karar almada yaratıcı fikirleri benimsemektedir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım işletme yeni değişimler için cesareti olan çalışanlara ağırlık verir.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım işletme sürekli yenilik ve denemeler yapan çalışanlar üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
16	İşletmemiz rekabetçi piyasada hedeflerine ulaşmaya odaklanır.	1	2	3	4	5
17	İşletmemiz rekabete ve rakiplere odaklanır.	1	2	3	4	5
18	İşletmemizde genel müdür/CEO personeli başarıya sevk etmekte çok iyidir.	1	2	3	4	5
19	İşletmemizde genel müdür/CEO verimliliğe önem verir.	1	2	3	4	5
20	İşletmemiz insan kaynakları gelişimi için çalışanları teşvik eder.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlar işletmeyi bir aile ve merkezci bir kuvvete sahip olarak görür.	1	2	3	4	5
22	İşletmede çalışanların tamamı biri birine güvenir.	1	2	3	4	5
23	İşletmemiz genel müdürün değerlendirme ve doğrulukta iyi olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
24	İşletmemiz çalışan taleplerini dikkate alır .	1	2	3	4	5
25	Çalışanlar karara katılır ve kararın bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
26	Çalışanlar faaliyetlere heyecanla katılır.	1	2	3	4	5
27	İşletmemiz uyumlu personele önem verir.	1	2	3	4	5
28	Bizim çalışanlarımız rutin işlere ve sürekli faaliyetlere bağlı kalır.	1	2	3	4	5
29	Çalışanlarımız iş kurallarına uyar.	1	2	3	4	5

30	Çalışanlarımız kurallara sıkı bir şekilde uyarak çalışır.	1	2	3	4	5
31	İşletmemiz çalışan kıdemine önem verir.	1	2	3	4	5
32	Öğrenme yeteneğimizin, firmamızın gelişimi için ana faktör olduğuna inanırız.	1	2	3	4	5
33	İş prosesindeki herhangi bir değişikliğe uyum göstermemizde; öğrenme, gelişme açısından ana faktördür.	1	2	3	4	5
34	Çalışanların sürekli eğitim halinde bulunmalarını teşvik etmek, firmamızın politikaları arasındadır.	1	2	3	4	5
35	Çalışanların öğrenmeye yaptıkları harcama, maliyet kalemi değil yatırımdır.	1	2	3	4	5
36	Çalıştığım firmada öğrenme eylemi; firmanın sektörde varlığını sürdürebilmesinin garantisi olarak görülür.	1	2	3	4	5
37	Firmamızın iş proseslerini düzenli olarak inceleyerek, yeni yollar geliştirmeye çalışmak gereklidir.	1	2	3	4	5
38	Firmamızın iş prosesleri için yeni bilgi teknolojilerini takip etmesi ve uygulaması gereklidir.	1	2	3	4	5

Anketteki tüm soruları eksiksiz ve doğru bir şekilde tamamladığınızdan emin olun. Katılımınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KATER, Süleyman Fikri
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 07/06/1995
Doğum Yeri : Erdemli
Medeni hali : Bekar
Adresi :
Telefon :
E-Posta : fiko.77.fk@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Lisans	Toros Üniv. İ.İ.S.B.F. İngilizce İşletme Bölümü	2018
Lise	Açık Öğretim Lisesi	2013

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2019-Devam Etmekte	Checkpoint Yabancı Dil Dershanesi	Kurum Müdürü

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

-

İlgi Alanları

Sim-Racing, E-Spor, F1, Motor Sporları, Gitar, Bateria, Müzik, Sinema, Edebiyat, Teknoloji, Araştırma, Benchmarking.



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 12/05/2020

Tez Başlığı: Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İklimi'nin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
b) Ana bölümler ve
c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam152..... sayfalık kısmına ilişkin, 12/05/2020 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...6...'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,

- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar dahil
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağı ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.
Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Süleyman Fikri KATER
İmzası : Tarih: 12/05/2020

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.
Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN
İmzası : Tarih: 12/05/2020

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gönderim Tarihi: 12-May-2020 05:06PM (UTC+0300)
Yazar: Süleyman Fikri Kater

Gönderim Numarası: 1322543190

Dosya adı: S.Fikri_KATER_TEZ_12.05.2020.docx (265.44K)

Kelime sayısı: 34823

Karakter sayısı: 243406

MERSİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ORIJINALLIK RAPORU

%6

BENZERLİK ENDEKSİ

%5

İNTERNET
KAYNAKLARI

%3

YAYINLAR

%9

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Toros Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

%4

2

dergipark.org.tr
İnternet Kaynağı

%1

3

www.scribd.com
İnternet Kaynağı

%1

4

Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)
Öğrenci Ödevi

%1

Alıntılarını çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde