

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME  
SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Serkan NAYIR**

İSTANBUL, 2010

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME  
SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Serkan NAYIR**

Öğrenci No:

070778016

Danışman:

Prof.Dr. Halit KESKİN

İSTANBUL, 2010

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım...../...../2011

İmza:

Aday: Serkan NAYIR

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12.12.2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070778016 numaralı *Serkan NAYIR*' ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.12.2010 tarih ve 2010/28 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
PROF.DR. HALİT KESKİN

ÜYE  
DOÇ.DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

ÜYE  
DOÇ.DR. HÜSEYİN İNCE

# KURUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Tezi Hazırlayan: Serkan NAYIR**

## ÖZET

Bu tez çalışmasında, kurum kültürü ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkilere bakarak, kurum kültürüne sahip olan işletmelerin örgütsel öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiği açıklanmaktadır. Çalışmada anket yöntemi kullanıldı. Hazırlanan anketler İstanbul'daki çeşitli firmalara mail yoluyla gönderildi ve 150 anket çalışmada kullanıldı. Anketler sonucunda elde edilen veriler istatistiksel programda değerlendirildi. Verilerin değerlendirilmesinde, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanıldı. Elde edilen analizler sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki faktörler için çeşitli hipotezler elde edildi. Yapılan çalışma sonucunda, ankette geçen tüm alt boyutlar arasında anlamlı ve oldukça güçlü bir ilişki vardır. Çalışanların örgüt kültürü düzeyi arttıkça örgütsel öğrenme düzeylerinde de güçlü bir artış vardır. Örgütsel öğrenme ile en güçlü ilişki gelişim odaklı kültür arasındadır. Gelişim odaklı kültür düzeyi, çalışanların örgüt kültürü algısında en önde gelen alt boyutudur. Bu çalışmalara ait sonuçlar son kısımda ayrıntılı olarak anlatıldı.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Kurum Kültürü, Öğrenme, Örgütsel Öğrenme

# **A RESEARCH ANALYSING THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS**

**Presentedby: Serkan NAYIR**

## **ABSTRACT**

In this thesis, it stated how companies realize organizational learning by looking at the relations between corporate culture and organizational learning process. In thesis, it is used inquiry method. Questionnaires were send to different companies that are in Istanbul via mail. We have received total of 150 questionnaires back. All data of questionnaires were assessed by using statistics software. In assessment process, it is used factor analysis, regression analysis and correlation analysis. As a result of analysis, strong and meaningful relationship between organizational culture and organizational learning is concluded, and there are significant and strong relationships among all the sub dimensions of the questionnaire. There is a strong increase at organizational learning level of employees, when organizational culture level increases. Organizational learning has the strongest relationships with “development-oriented culture”. “Rational level culture” has the most significant sub dimension role in perception of employee’s organizational culture. Leading dimension of organizational learning is the dimension of commitment to learning. The results of this study were described in details in the final section of this thesis.

**Key Words:** Culture, Corporate Culture, Learning, Organizational Learning

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	xi

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

2. KÜLTÜR.....	4
----------------	---

2.1. Kültür Kavramı.....	4
2.2. Kültürün Özellikleri.....	5
2.3. Kültür Çeşitleri.....	6
2.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	6
2.3.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür.....	6
2.3.3. Üçlü Ayrım.....	7
2.3.4. Bazı Uç Ayrımlar.....	7

3. KURUM (ÖRGÜT) KÜLTÜRÜ.....	8
-------------------------------	---

3.1. Kurum Kültürü Kavramı.....	8
3.2. Kurum Kültürünün Unsurları.....	8
3.2.1. Varsayımlar.....	9
3.2.2. Değerler.....	10
3.2.3. Normlar.....	11
3.2.4. Semboller.....	11
3.2.5. Kahramanlar.....	12
3.3. Kurum Kültürü ile İlişkili Kavramlar.....	12

3.3.1. Kurum Kültürü ve Örgüt İklimi.....	13
3.3.2. Kurum Kültürü ve İletişim.....	13
3.3.3. Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği.....	14
3.3.4. Kurum Kültürü ve Liderlik.....	14
3.3.5. Kurum Kültürü ve Sosyalleşme.....	15
3.4. Kurum Kültürü Modelleri.....	15
3.4.1. Byars Modeli.....	16
3.4.2. Deal ve Kennedy Modeli.....	17
3.4.2.1. Sert Erkek, Maço Kültürü.....	18
3.4.2.2. Çok Çalış- Sert Oyna Kültürü.....	19
3.4.2.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü.....	19
3.4.2.4. Süreç Kültürü.....	20
3.4.3. Parsons'ın "AGIL" Modeli.....	20
3.4.4. Sackmann'ın Buzdağı Modeli.....	21
3.4.5. Peters ve Waterman (Mükemmellik) Modeli.....	23
3.4.6. Schein Modeli.....	24
3.4.7. Trompenaars Modeli.....	25
3.4.8. Kilmann Modeli.....	25
3.4.9. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	26
3.4.10. Miles ve Snow Modeli.....	28
3.4.11. Handy Modeli.....	29
3.4.12. Quinn ve Cameron Modeli.....	30
3.5. Kurum Kültürünün Önemi, Yararları ve Değişimi.....	31
3.5.1. Kurum Kültürünün Önemi.....	31
3.5.2. Kurum Kültürünün Yararları.....	32
3.5.3. Kurum Kültürünün Değişimi.....	33
3.6. Kurum Kültürünün Fonksiyonları.....	35
3.6.1. Bütünleştirme Fonksiyonu.....	35
3.6.2. Koordinasyon Fonksiyonu.....	36
3.6.3. Motivasyon Fonksiyonu.....	36
3.6.4. Dolaylı Fonksiyonlar.....	37



<b>4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b> .....	38
<b>4.1. ÖĞRENME</b> .....	38
4.1.1. Öğrenme Kavramı.....	38
4.1.2. Öğrenme Teorileri.....	38
4.1.2.1. Klasik Koşullanma.....	39
4.1.2.2. Edimsel (Operant) Koşullanma.....	39
4.1.2.3. Sosyal (Bilişsel) Teori.....	40
4.1.3. Öğrenme Düzeyleri.....	41
4.1.3.1. Bireysel Öğrenme.....	41
4.1.3.2. Takım Halinde Öğrenme.....	41
4.1.3.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme.....	42
<b>4.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b> .....	42
4.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	42
4.2.2. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri.....	44
4.2.2.1. Tek Etaplı Öğrenme (Single-loop Learning).....	44
4.2.2.2. Çift Etaplı Öğrenme (Double-loop Learning).....	44
4.2.2.3. Öğrenmeyi öğrenme.....	45
4.2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	46
4.2.3.1. Bilginin Elde Edilmesi.....	46
4.2.3.2. Bilginin Yayılması.....	47
4.2.3.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması.....	47
4.2.3.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi.....	48
4.2.4. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri.....	49
4.2.5. Örgütlerin Öğrenme Biçimleri.....	50
4.2.5.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek.....	50
4.2.5.2. Müşterilerden Öğrenmek.....	50
4.2.5.3. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek.....	51
4.2.5.4. Kıyaslama Yaparak Öğrenmek (Benchmarking).....	52
4.2.5.5. Deneyerek Öğrenme.....	52
4.2.6. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Faktörler.....	53

4.2.7. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleleyen Faktörler.....	55
4.2.8. Öğrenen Örgüte Geçiş Aşamaları.....	56
4.2.8.1. Bilen Örgütler.....	56
4.2.8.2. Anlayan Örgütler.....	57
4.2.8.3. Düşünen Örgütler.....	58
4.2.8.4. Öğrenen Örgütler.....	58
4.2.9. Öğrenen Örgüt.....	59
4.2.9.1. Öğrenen Örgüt Kavramı.....	59
4.2.9.2. Öğrenen Örgüt Düşüncesinin Disiplinleri.....	60
4.2.9.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	63
4.2.9.4. Örgütsel Öğrenme - Öğrenen Örgüt Ayrımı.....	64
<b>5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ BULGULARI VE YORUMLARI.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>65</b>
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	65
5.1.2. Araştırmanın Modeli.....	65
5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	66
5.1.4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	67
5.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	67
5.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	68
5.1.6.1. Faktör Analizi.....	68
5.1.6.2. Korelasyon Analizi.....	69
5.1.6.3. Regresyon Analizi.....	70
5.1.7. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri.....	71
<b>5.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....</b>	<b>72</b>
5.2.1. Demografik Özellikler.....	73
5.2.2. Faktör Analizi.....	78
5.2.2.1. Örgüt Kültürü İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	78
5.2.2.2. Örgütsel Öğrenme İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	81
5.2.3. Korelasyon Analizi.....	83

5.2.4. Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
5.2.4.1. Öğrenmeye Bağlılık Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması.....	85
5.2.4.2. Paylaşılmış Vizyon Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması.....	86
5.2.4.3. Bilgi Paylaşımı Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması.....	88
5.2.4.4. Açık Fikirlilik Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması.....	89
5.2.5. Hipotezlerin Testi.....	90
<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER</b>	
<b>EK-1: Anket Formu Örneği .....</b>	<b>102</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo.1.</b> Araştırma Modeli.....	66
<b>Tablo.2.</b> Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	69
<b>Tablo.3.</b> Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	70
<b>Tablo.4.</b> Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	71
<b>Tablo.5.</b> Örgüt Kültürü Cronbach's Alpha Değerleri.....	72
<b>Tablo.6.</b> Örgütsel Öğrenme Cronbach's Alpha Değerleri.....	72
<b>Tablo.7.</b> Örgüt Kültürü İçin Faktör Analizi Özet Tablosu.....	78
<b>Tablo.8.</b> Örgütsel Öğrenme İçin Faktör Analizi Özet Tablosu.....	81
<b>Tablo.9.</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	84
<b>Tablo.10.</b> Öğrenmeye Bağlılık Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu.....	85
<b>Tablo.11.</b> Paylaşılmış Vizyon Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu.....	86
<b>Tablo.12.</b> Bilgi Paylaşımı Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu...88	88
<b>Tablo.13.</b> Açık Fikirlilik Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu.....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil.1.</b> Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	9
<b>Şekil.2.</b> Organizasyonel Kültürün Sınıflandırılması.....	16
<b>Şekil.3.</b> Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	18
<b>Şekil.4.</b> Parsons'ın "AGIL" Modeli.....	21
<b>Şekil.5.</b> Kültürel Buzdağı Modeli.....	22
<b>Şekil.6.</b> Ouchi Modeli.....	28
<b>Şekil.7.</b> Tek ve Çift Etaplı Öğrenme Döngüsü.....	45
<b>Şekil.8.</b> Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini.....	63
<b>Şekil.9.</b> Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Ayrımı.....	64
<b>Şekil.10.</b> Çalışanların Departmanına Göre Dağılımı.....	73
<b>Şekil.11.</b> Çalışanların Yaşına Göre Dağılımı.....	74
<b>Şekil.12.</b> Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	74
<b>Şekil.13.</b> Çalışanların Çalıştığı Sektörün Faaliyet Alanının Sınırına Göre Dağılımı.....	75
<b>Şekil.14.</b> Çalışanların Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı.....	75
<b>Şekil.15.</b> İşletmelerin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı.....	76
<b>Şekil.16.</b> Çalışan Sayısına Göre Dağılım.....	77
<b>Şekil.17.</b> Örgüt Kültürü İçin Özdeğerler Grafiği.....	80
<b>Şekil.18.</b> Örgütsel Öğrenme İçin Özdeğerler Grafiği.....	83

<b>Şekil.19.</b> Öğrenmeye Bağlılık İçin Regresyon Modellemesi.....	86
<b>Şekil.20.</b> Paylaşılmış Vizyon İçin Regresyon Modellemesi.....	87
<b>Şekil.21.</b> Bilgi Paylaşımı İçin Regresyon Modellemesi.....	88
<b>Şekil.22.</b> Açık Fikirlilik Faktörü İçin Regresyon Modellemesi.....	90

## KISALTMALAR

- A.Ş.** : Anonim Şirket  
**Ar-Ge** : Araştırma Geliştirme  
**b.t.** : Bilinmeyen Tarih  
**C.Ü.** : Cumhuriyet Üniversitesi  
**D.E.Ü.** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**H** : Hipotez  
**H.Ü.** : Hacettepe Üniversitesi  
**İ.İ.B.F.** : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
**S.** : Sayfa  
**vd** : Ve Diğerleri  
**ZKÜ** : Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

## 1. GİRİŞ

Kültür, toplum içinde yaşayan her bireyin doğumdan ölüme kadar olan süre zarfında öğrenip paylaştıklarından ibarettir. İnsanın davranışlarından, insanın yaşamını oluşturan ortak değerler sistemine geçiş kültür olarak tanımlanır. Bu ortak değerler, aile, okul, kurum, sektör ve toplumun kültürel farklılığını ortaya koymada önemli rol oynar.

Bir işletmede çalışan bireylerin hayatları boyunca öğrenip paylaştığı kültürün, işletme içerisinde toplanmasıyla kurum kültürüne ulaşılır. Her işletmede ki farklı bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada durmasına yardımcı olur. Bu oluşum kurum kültürü olarak tanımlanır. Her kurumun sahip olduğu kültür, o işletmeyi bulunduğu çevre içinde artan rekabet koşulları karşısında ayakta tutan, devamlılığını sağlayan ve daha da ileri götüren bir kültürdür. Tabii ki kurum kültürü, işletmelerin ayakta kalması, devamının sağlanması ve büyümeleri için yeterli değildir. Bu yanında işletmelerin başka özellikler de sahip olması gerekir

Yeni yüzyılda örgütlerin hayatta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri ve müşterilerini memnun edebilmeleri için rakiplerine kıyasla daha hızlı ve etkin öğrenmeleri gerekir. Bunu sağlamak için örgütlerin klasik yönetim anlayışından ziyade, modern ve gelişmiş bir yönetim anlayışına geçmeleri gerekmektedir. Örgütlerin yoğun rekabetle başa çıkabilmeleri ve rakiplerine göre daha iyi bir konuma da bulunmaları için, yönetim, felsefe ve değerlerine, amaç ve stratejilerine, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine cevap verebilmek için uygun değişiklikler yapmaları ve kültürlerini buna göre oluşturmaları gerekir. Örgütlerin dinamik, sürekli değişen çevreye uyumlu ve rekabet edebilir olması noktasında da sürekli ve bilinçli öğrenmenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Öğrenme, çevresel değişiklikler nedeniyle bireyin duygu, düşünce ve ifadesinde meydana gelen değişimlerdir. Kurumlar da, çalışanların tek tek öğrenmelerinden örgütsel öğrenmeye ulaşırlar. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde ortak bir hedefe ulaşmak için beraber çalışan insanların ortaklaşa yaptıkları işleri daha iyi



anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilme sürecidir. Bu süreç örgütsel yapının en temeli olan bireyden başlamaktadır. Bireylerin birlikte öğrendiklerini birlikte yorumladıkları ve ortak bir amaca yöneldikleri zaman takım halinde öğrenme aşamasına geçerler. İşte, bireylerin ve takımların birlikte öğrendiği bu noktada, takımların ulaştığı sonucun örgütün bütününün davranışlarına yansımaları suretiyle örgütsel öğrenme meydana gelmektedir. Birey ve takım halinde öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için güçlü kurum kültürüne ihtiyaç vardır.

Kurum kültürü, kurumun kendi değerlerini, inançlarını, varsayımlarını, strateji ve politikalarını içeren ve kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren bir yapıdır. Kurum kültürleri güçlü ve hareketli olan kurumların, buna uygun olarak belli bir vizyonu, misyonu ve amacı vardır. Kurum kültürü; değerlerin, varsayımların ve inançların paylaşımına zemin hazırlayarak, tüm çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda toplamakta, çalışanlar arası güven ve bağlılığı arttırarak bilgilerin ortaya çıkmasına ve örgütsel öğrenme için hayati öneme sahip olan bilgilerin tüm örgüte yayılmasına yardımcı olmaktadır.

Günümüzde hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlamak ve rekabette söz sahibi olmak isteyen işletmeler öğrenmeyi destekleyici bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir. İncelendiğinde güçlü ve dinamik bir kültüre sahip olan işletmeler, çevrelerini daha doğru bir şekilde analiz etmekte noksan ve iyi yanlarını net bir şekilde ortaya koymakta, gerekli olan bilgilere ulaşmada sınır tanımamaktadırlar. Yönetimin de bu imkânı verecek ortamı oluşturma desteğiyle de, elde edilen tüm bilgiler doğru kanallar vasıtasıyla tüm kuruma yayılacak ve böylece örgütsel öğrenme gerçekleşecektir. Örgütsel öğrenme, kurumların kendilerine has kültürleriyle birleştiğinde kurumlar için önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu anlayışla meydana getirilmiş kurum kültürü sayesinde, tüm kurum çalışanları aynı değerler, varsayımlar ve normlar etrafında bir araya gelebilecek ve aynı zamanda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken şartları sağlama isteği oluşturularak tüm çalışanlarca paylaşılacak ortak bir amaç verilmiş olacaktır.

Bu çalışmada, kurum kültürü ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkilere bakarak, kurum kültürüne sahip olan işletmelerin örgütsel öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiği araştırılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, kültür kavramının tanımından başlanarak, kültürün özellikleri ve çeşitleri anlatılarak kurum kültürüne geçiş yapılacak. İlk bölümün ikinci kısmında kurum kültürü tanımlanarak, unsurları ve ilişkili olduğu kavramlar anlatılacaktır. Ayrıca bu bölümde çeşitli bilim adamları tarafından ortaya konulan kurum kültürü modelleri de ele alınacaktır. Son olarak kurum kültürünün önemi, yararları, değişimi ve fonksiyonları da ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci kısmı ise öğrenme kavramının tanımın yapılmasıyla başlayacaktır. Tanımdan sonra öğrenme teorileri, öğrenme düzeyleri anlatılacaktır. Daha sonra çalışmanın ana konularından olan örgütsel öğrenme kavramını tanımına geçilecektir. Örgütsel öğrenme konusu içerisinde örgütsel öğrenme çeşitleri, örgütsel öğrenme süreci, özellikleri, örgütlerin öğrenme biçimleri, örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler ve engelleyen faktörler anlatılacaktır. Son yıllarda önemi giderek artan öğrenen örgüt kavramı da bu bölümün son kısmında ele alınacaktır.

Çalışmanın ana konusunu oluşturan kurum kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde etkisini inceleyen uygulama kısmı ise son bölümde anlatılacaktır. Bu bölümde ilk olarak analiz kısmı için gerekli olan çalışmanın amacı, modeli, evreni ve örnekleme, ön kabulleri ve sınırlıklar, veri toplama aracının geliştirilmesi ve uygulanması anlatılacaktır. İkinci olarak çalışmada elde edilen demografik özellikler açıklanacaktır. Demografik özellikler tablolar aracılığıyla daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Üçüncü olarak kurum kültürü ve örgütsel öğrenme için faktör analizi sonuçları açıklanacaktır. Dördüncü olarak korelasyon analizi sonuçları anlatılacaktır. Son olarak regresyon analizi sonuçları anlatılarak çalışmanın modellerine ve hipotez test sonuçları ortaya konulacaktır.

## 2. KÜLTÜR

### 2.1. Kültür Kavramı

Kültür, birçok bilim adamı tarafından üzerinde çok tartışılan ancak tanımı konusunda ortaklık sağlanamayan ve kesin tanımının yapılması oldukça zor olan bir kavramdır. Bu zorluk, kültür tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve farklı bilimsel sahalarda çalışmış olmalarından kaynaklanmaktadır.

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasında kullanılan klasik Latince fiillerden olan “colere” veya “cultura” dan geldiği varsayılır (Erdoğan, 2007, s. 223).

Kültür kavramı çok zor tanımlanan bir kavramdır. Herkesi kapsayacak ve tatmin edecek bir tanımın olmaması oldukça sık rastlanan bir durum değildir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi de, farklı alanlarda çalışan ve o alanlarda uzmanlaşan bilim adamlarının kültürü yeniden tanımlama çabası içine girmiş olmalarıdır.

Kültür, insanın yaşayan bir organizma ve tür olarak yaşayabilmesi için, değiştirerek ve biçimlendirerek iç ve dış çevreye dâhil olma potansiyelidir. İnsan bu süreç içerisinde kendi çevresinden hareketle ve bu çevreyle alakalı olarak araç ve değerler meydana getirir. Bu araç ve değerler, değişen çevre koşullarına göre bunlardan uzaklaşmaya kadar kurumsallaşmalarla ve geleneklerle bağıntılıdır. Kültür, insanın uğraştığı tüm alanları kapsar. Yani, materyallerle ilgili yaşam güvencesinden hareket ederek, sosyal ve yaşam düzenleri üzerinden geçip, estetik ve değerlere uyumlandırılmış çevre şartlarına kadar uzanır (Ültanır, 2003). Kültür, bir örgüt için çalışan birey ve grupların davranışlarına yön veren normal davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar bütünüdür. Kültürün en klasik tanımını yapan Taylor'a göre ise, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Ülkemizde kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp'a göre kültür, bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler olarak tanımlanmış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (Erdem ve Dikici, 2009). Ansiklopedik anlamda kültür, bir grubu, bir toplumu başkalarından ayıran sosyal yapıların, sanat, din ve düşünce ürünlerinin bütünü demektir (Türkçe Sözlük. 2005, Cilt10, s.1282).

Kültür bir milletin maddi-manevi değerleri: Bir milletin bütün sanat faaliyetlerinin, inançlarının, örf ve adetlerinin, anlayış ve davranışlarının, toplamı o milletin kültürüdür. Buna manevi kültür veya hars denir. İnsan toplumun, biyolojik olarak değil de, sosyal olarak kuşaktan kuşağa aktardığı maddi ve maddi olmayan ürünler bütünü, sembolik ve öğrenilmiş ürünler ya da özellikler toplamı (Kültür Hakkında Ansiklopedik Bilgi, Anonim, b.t.).

Görüldüğü gibi kültürün birçok tanımı yapılabilir. Kültür kavramı çok geniş bir kavram olduğundan, tanımın da çok olması, toplumdan topluma değişmesine, farklı bilim adamları tarafından farklı tanımlamalarının da yapılmasına neden olmaktadır.

## **2.2. Kültürün Özellikleri**

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunun ortaya konmasında kültürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005);

- Kültür, bir toplumun hayat biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumca benimsenmiştir.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür değişebilir (burada teknolojik ve iktisadi faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki değişimi ve gelişmeleri söz konusu olabilir).
- Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Kültür, birleştirici bir eğilime sahiptir.

### **2.3. Kùltür Çeşitleri**

Kùltür geniş ve karmaşık bir kavramdır. Toplumun kendi içinde farklılığı ve diğer toplumlardan farklı özelliklere sahip olması, kùltürün çeşitlilik göstermesine neden olmuştur. Bu çeşitlilik toplumun kendi içinde ve diğer toplumlarda farklı farklı ortaya çıkmıştır. Kùltür çeşitlerini aşağıdaki sıralamaya sokabiliriz. Ancak bu genel bir ayırımdır.

#### **2.3.1. Genel Kùltür ve Alt Kùltür**

Kùltürün tanımı en geniş anlamıyla tekrar yapılırsa, toplum üyelerinin öğrendiği ve paylaştığı tüm değer, inanç ve davranış kalıplarıdır. Bir toplumda bildiğimiz, öğrendiğimiz ve paylaştığımız her şey olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak genel kùltür kavramını; Herhangi bir ülkenin ve toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri olarak tanımlayabiliriz. Hiç bir toplumda kùltür, tüm toplumsal kesim ve gruplar için tek bir biçim ve yapıda değildir. Toplum içindeki farklılıklardan kaynaklanan farklı alt kùltürler vardır. Buradan yola çıkılarak alt kùltür, genel kùltürdeki bir takım değerlerin ve inanışların paylaşılması, fakat aynı zamanda bazı kişilerle, yine o toplum içinde başka değerlerinde paylaşılması biçiminde tanımlanabilir (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2008).

#### **2.3.2. Maddi Kùltür-Manevi Kùltür**

İnsanlar evler yapar, silah ve alet kullanarak geçimini sağlar, yollar yaparak ulaşım vasıtaları kullanır, fabrikalar kurar. Zamanla belli bir teknolojik düzeye ulaşır. İnsanın maddi eşyaları kùltürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. İşte toplum kùltürü içinde yaralan maddi elemanları oluşturduğu kùltür maddi kùltür olarak tanımlanır. Kùltürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İşte insan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin zihinsel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre manevi kùltürü oluşturur (Erdoğan, 2007, s. 249).

### 2.3.3. Üçlü Ayırım

Kültürüm kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle kültürü öğrenme zamanına göre üçlü bir ayırım yapılabilmektedir. Buna göre, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültüre sonradan öğrenilen kültür, kişilerin yaşlılarından öğrendiği kültüre birlikte oluşan kültür, yaşlıların gençlerden öğrendiği kültüre ise önceden oluşan kültür olarak tanımlanır (Şimşek vd. , 2005).

### 2.3.4. Bazı Uç Ayırımlar

Bazı yazarlar genel kültür ve alt kültür, maddi kültür-manevi kültür ve üçlü ayırımın da ötesinde farklı kültür çeşitleri üzerinde çalışmışlardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd. , 2005);

- Açık kültür-kapalı kültür,
- Köy kültürü-şehir kültürü,
- Köy-kent ve gecekondu kültürü,
- Fakirlik kültürü-zenginlik kültürü,
- Beyaz adam kültürü-zenci kültürü,
- Hayat kültürü-ölüm kültürü,
- Karşı kültür,
- Arabesk kültür.

### **3. KURUM (ÖRGÜT) KÜLTÜRÜ**

#### **3.1. Kurum Kültürü Kavramı**

Kurumlar, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada durmasına yardımcı olur. Bu oluşum kurum kültürü olarak tanımlanır. Daha geniş bir açıdan, yani toplum kültürü düzeyinde bakıldığında ise, kurum kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür. Schein kurum kültürünü, bir grubun dışı uyum sağlama, iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar olarak tanımlamıştır (Eren, 2007, s. 135).

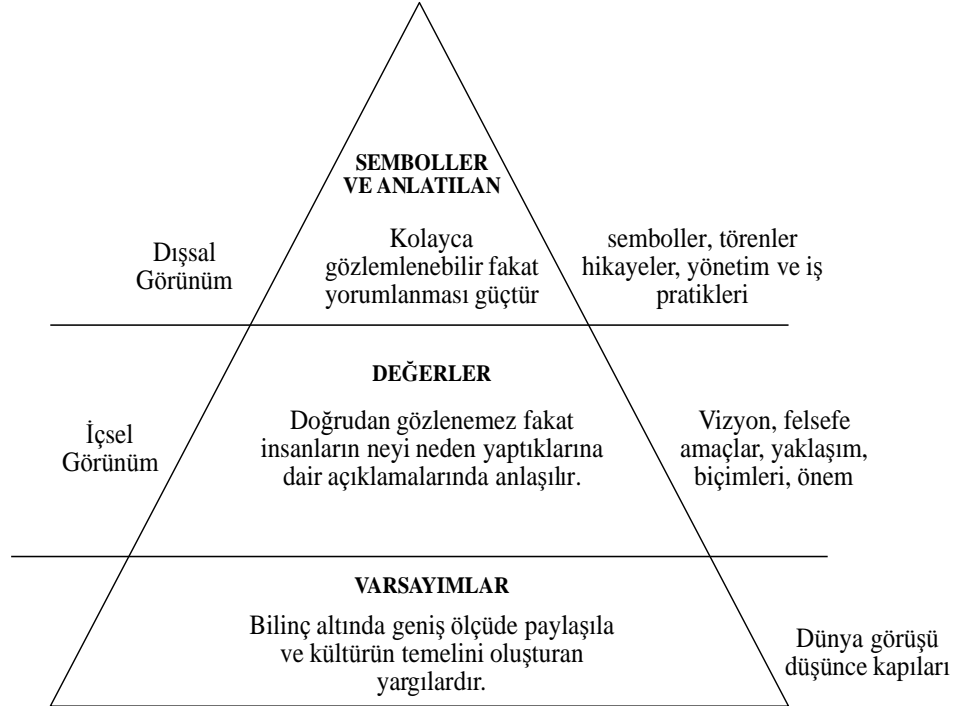
Firma kültürü, işletme kültürü ve organizasyon kültürü olarak yönetim bilimi edebiyatına giren kurum kültürünün tanımlanmasında, bilim adamları tarafından tam bir anlaşmaya varılamamıştır. Bunun sebebi ise, kültür kavramında olduğu gibi, birçok bilim dalının konuyu kendi açısından tarif etmek istemesidir. Kurum kültürünü, Peters ve Waterman, kurumun mali istikrarında rol oynayan ve sosyal boyutların birleştirilmesine yardım eden değerler kümesi olarak ele alır. Deal ve Kennedy ise bir kurumun savunduğu değerler kümesi olarak tanımlar. Ouchi, Pascale ve Athos'a göre kurum kültürü, bir kurumun, çalışanlara ve müşterilere yönelik politikalarına yön veren bir felsefedir. Son olarak Rohner ve Kluckhohn'a göre kurum kültürü, insan gruplarının göze çarpan başarılarının ve bu başarıları yansıtan yapıtları içinde toplayan ve büyük ölçüde semboller aracılığıyla alınıp iletilen kalıplaşmış düşünce, duygu ve davranış biçimlerinden oluşmaktadır (Gruning, 1992/2005).

#### **3.2. Kurum Kültürünün Unsurları**

Geçmişte var olup devam eden ya da biten, günümüzde var olan ve gelecekte devam edecek olan birbirinin aynısı olan kurumlar görmek mümkün değildir. Çünkü her kurumun kendine ait olan bir kültürü vardır ve bu kültür, kurumu diğerlerinden

farklı kılar. Bir kurumun kendine özgü kültürünü oluşturan bazı unsurları vardır. Bu unsurlar; varsayımlar, değerler, semboller, normlar ve kahramanlardır. Kurum kültürün unsuları aşağıda sırasıyla tanımlanmıştır.

Şekil 1’de izleneceği üzere kültürel yapı, genel olarak varsayımlar, değerler ve semboller olmak üzere üçlü biri ayırımla ifade edilmektedir. Aşağıdaki başlıklar altında her bir yapısal unsur ayrıntılaşmaktadır.



Şekil.1. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

**Kaynak:** Sabuncuoğlu Z., İşletmelerde Halkla İlişkiler, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004, s. 35.

### 3.2.1. Varsayımlar

Varsayımlar, kurum kültürünün en temel unsurunu oluşturmaktadır. Değerler ve semboller, varsayımların üzerine inşa kurulmaktadır. Bireylerin tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamına gelen varsayımlar, kültürel yapının gözlemlenmesi ve değiştirilmesi en zor yönünü oluşturmaktadır. Sorgulanmadan kabul edilme, üzerinde tartışılma yapılmaması varsayımların en temel özelliğini oluşturmaktadır. Örneğin bir şirket için kar etmenin gerekli olup olmadığı üzerinde



herhangi bir tartışma yapmak, gereksiz görülmemektedir. Çünkü şirketin varoluş amacı kar yapmaktır. Varsayımlar yoluyla, kurumda yer alan bireylerin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı anlamlandırmaları şekillenmektedir. İnsan doğasının olumlu ya da olumsuz yönleri, kabul gören veya reddedilen davranış biçimleri, insanın içinde bulunduğu sosyal ya da fiziksel çevre ile ilişkileri, örneğin çevre koşullarına tabi olma ya da onu değiştirebilmeye inanmak, insan ilişkilerinde bireyci ya da toplulukçu esasları kabul etmek, bu konulara dair üretilen varsayımlara veya inançlara göre belirlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2004, s. 36-37).

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıklarında, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedirler. Böylece varsayımlar oluşmaktadır.

### **3.2.2. Değerler**

Değerler iyi kötü ayırımı ile ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirlerler. Dolayısıyla değerler ulaşılması kolaylıkla mümkün olanı değil, ulaşılması arzu edilen ideal hedefleri temsil ederler. Hedef tercihini ise birey ya da işletmenin çevresindeki konu ya da olayların onlar için ifade ettikleri faydalar, ortaya koyarlar. Bireyler değerlerle ilgili seçimlerini yaparken toplusal sistemde mevcut olan başka değerlerin de bilincindedirler. Değerlerin işaret ettikleri ideal hedefler, dürüstlük, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Tevrüz, 1997, s. 91).

Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir, niteliklidirler. Organizasyon içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulanan bir şirkette kişiler gerçekten

istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir.

### **3.2.3. Normlar**

Normlar, kurumsal kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca kabul edilen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgüt de kültürel normlar kim kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır (Köse, Tetik, Ercan, 2001).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler

### **3.2.4. Semboller**

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar, örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalarına ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışırlar. O halde kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır. Sembol veya semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları harekete geçer, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de yardımcı olur. Örneğin, örnek giysiler, üniformalar, yakalarında taşınan rozetler, duvarlara asılı tablolar ve afişler örgüt içi ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını attırarak, görevlerini hatırlamalarına, kültürlerinin değerlerine uymak konusunda çalışanların arzu duyguları arttırır (Eren, 2005, s.428).

Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.

### **3.2.5. Kahramanlar**

Örgüt kültürü içinde anlam taşıyan bir diğer unsur ise kahramanlardır. Burada temel olarak sembolik bir mesaj ve anlam yüklenmiş bireyler kastedilmektedir. Bu bağlamda kahramanlar, kurumun değerlerini somutlaştıran kişiler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde diğer kişiler tarafında örnek alınan, eylemleri ve davranışları anlatılan öykülere konu edinilen kişiler ve somut bir biçimde örgüt içinde beklenen birey görüşünü işaret etmededir. Kahramanlar örgüt içinde, ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimlerini, kabul gören davranış tarzlarını, idealize edilen değerleri sembolik olarak temsil etmektedirler. Böylelikle o kurumda yerleşik kültür, bu kişilerin yaşantıları içinde somutlaşmakta ve kültürün diğerleri tarafından öğrenilmesi kolaylaşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004, s. 38).

Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar.

### **3.3. Kurum Kültürü ile İlişkili Kavramlar**

Kurum kültürü, birden çok kişinin aynı kurum çatısı altında içsel ve dışsal çevre ile uyumunu kolaylaştıran bir mekanizmadır. Kurumlar, kültürel yapılarını meydana getirirken birçok husustan etkilenmektedirler. Bu etkiler sayesinde ortaya çıkan kurum kültürü, kuruma bir kişilik kazandırmaktadır. Kurum kültürü ile ilişkili olan, yakın anlamlarda kullanılan ve oluşumuna etki eden faktörlerin bir kaçı aşağıda açıklanmıştır.

### **3.3.1. Kurum Kültürü ve Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, kuruma kimliğini veren, çalışanlarının davranış ve tutumlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, kuruma egemen olan özelliklerin tümü olarak açıklanabilir. Literatürde çoğu kez kurum kültürü ile aynı anlamda kullanılan örgüt ikliminin özellikleri şöyle sıralanabilir: Kurumu öteki kurumlardan ayırır; Süreklidir ve kolayca değişmez; Kurumdaki yönetici ve diğer çalışanların davranışlarını etkiler. Toplumların bir kültür mirasına sahip olmaları gibi, kurumların da sonraki çalışanlara devredilecek kuruma ait norm ve değerler bütünü vardır. Bu değerler bütünü anlamında kurum kültürü, örgütün kimliğini de içinde barındırır (Kurumsal Kültür Nedir, Anonim, 23.12.2005)

Örgüt iklimi ile kurum kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim çalışanların davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok kurumun görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Kurum kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar, grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceler sunar

### **3.3.2. Kurum Kültürü ve İletişim**

Kurumsal iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, kurum çalışanlarına kurumsal kültür hakkında bilgi vermesi, diğeri ise kurum üyelerinin kurumsal kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Kurumsal kültür, kurum çalışanları arasında iletişim sağlar, diğer resmi olmayan mesajlar, çalışanlar arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, resmi iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla elde edilir ( Güçlü, 2003).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan bireylerin kurum kültürü ile bütünleşmelerinde önemli rol oynar. Kurum kültürü, yeni üyelerin resmi ve gayri resmi iletişimini sağlar. Resmi iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, gayri resmi iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Kurum kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir.

### **3.3.3. Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği**

Kurum kimliği genelde kurum kültürü ile karıştırılan, hatta aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Ancak, bu kavramlar birbirinden farklıdır. Kurum kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken kurum kimliği, kurumda mevcut olan kültürü göz önünde bulundurmamak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliğini taşımaktadır. Kurum kültürü bilinçsizce oluşabilir. Kurum kimliği imaj oluşturmaya yöneliktir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Kurum kimliği, çalışanların kendilerini kurumları ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun oluşması için; kurum kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların örgütle olan ilişkisinin güçlü olması ve çalışanlarının isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi gerekir.

### **3.3.4. Kurum Kültürü ve Liderlik**

Kurum kültürünün oluşturulmasından üst düzey yöneticilerin liderlik davranışları etkili bir rol oynar. Lider, firmanın veya kurumun kültürünü oluşturur ve liderin alt kademesinde çalışan insanlar da liderin istediği imaja bürünerek liderin değerlerini, önceliklerini, geleceğe yönelik vizyonunu yansıtır. Böylece liderin kişisel görüşleri ölmesinden veya kurumdan ayrılmasından sonra da gelecek nesillere miras olarak aktarılır (Şimşek ve Fidan, 2005).

Liderler, kurumsal kültüre şekil verebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları kurumsal kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve kurumsal değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla kurumsal kültürün güçlenmesini sağlayabilir.

### **3.3.5. Kurum Kültürü ve Sosyalleşme**

Örgütler karmaşık ve anlaşılması zor sosyal yapılardır. Hem örgüt hem de çalışanlar kendilerine has tutum, değer ve davranışlara sahiptir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin birbiriyle uyumları ile sağlanabilir. Bu birbiriyle uyumlama sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe yerleştirilen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir ( Güçlü, 2003).

Örgütler bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel inanç ve değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun resmi boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan araçlardır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama çabasıdır.

### **3.4. Kurum Kültürü Modelleri**

Kurum kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu modeller, örgütsel kültürü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşırlar. Kurum kültürü modelleri;

### 3.4.1. Byars Modeli

Byars kurum kültürünü sınıflara ayırırken, örgütsel kültür ölçeği tekniğini geliştirmiştir. Bu ölçek iki boyuta sahiptir. Boyutlardan ilki katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, diğeri ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir.

Şekil 2 de iki boyut vardır. Bunlardan biri, katılımcılık boyutu ikincisi ise faaliyetler boyutudur. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin meydana getirilmesinde kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta işletmeler tepkisel ve etkisel olarak sınıflara ayrılmıştır. İnsanlar boyutunda ise çalışanlar ve müşteriler arasında iletişim ve ilişkilerin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler, iletişimde güçlü ve hem işgörenlerin hem de müşterilerin isteklerine, ihtiyaçlarına cevap verebilecek seviyededirler. Bunlar katılımcı kültür adını alır. Hâlbuki çalışanlar ile müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek olmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur (Eren, 2005, s. 432-433).

İNSANLAR	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
FAALİYETLER			

Şekil.2. Organizasyonel Kültürün Sınıflandırılması

**Kaynak:** Eren E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s.433

Byars modelinde kültür modelleri;

**Etkileşen Kültür:** Bu kültürlerde çalışanların ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması esastır. Bu kültürde en önemli mesele, ortaya çıkan

ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültürde kurumun amacı, çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamaktır

**Bütünleşik Kültür:** Bu kültür de kurumun hedefi, çalışan ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye, değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler üreterek veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar göstererek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rekabeti hızlandırması sonucu oluşan rekabet avantajı ile tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçir.

**Sistemik Kültür:** Bu kültürler prosedürlerin yürütülmesi, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin sürdürülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevreden gelen etkilere göre yönlendirilir. Görevler kalıplaştığından, katılımcılık yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

**Müteşebbis Kültür:** Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysellik oldukça fazladır, yani yenilikçidir. Ancak bu kültürde katılımcılığın ve grup halinde karar vermenin olmaması nedeniyle çalışanların katılımının doğuracağı yaratıcılığı ve onların isteklendirmelerini azaltır. Küçük işletmelere uygundur.

### 3.4.2. Deal ve Kennedy Modeli

İşletme kültürünün meydana gelmesinde dış çevre koşulları büyük etkiye sahiptir. Kurum kültürü, kurumu çevrede başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde bulundurmalıdır. Örneğin, dış çevre olağanüstü müşteri hizmetlerini zorunlu kılıyorsa, işletme kültürü iyi müşteri hizmetlerini desteklemesi gerekmektedir.

Deal ve Kennedy, çevre ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi meydana getirerek açıklamışlardır. Bu değişik kültürlerin oluşmasında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarıyla alakalı olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararların başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Deal



ve Kennedy'nin konu ile ilgili çizimleri aşağıda şekil 3'de açıklanmaktadır (Eren ve Timut, 2006).

### Çevreden geri besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<b>sert erkek, maço kültürü</b> yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<b>şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü</b> havacılık, uzay, araştırma-geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun prog..
Düşük risk kararları	<b>çok çalış-sert oyna kültürü</b> moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektör	<b>Süreç kültürü</b> hükümet kamuhizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

**Şekil.3. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür**

Kaynak : Eren E.,Timut N., Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2006, s.318.

Tabloda çizilen dört çeşit kültürü modeli;

#### **3.4.2.1. Sert Erkek, Maço Kültürü**

Kurumun bulunduğu çevredeki belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü meydana gelmektedir. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan kaçınırken, aynı zamanda başarılarının geri beslemesini hızlı alan şirketlerdir. Bu nedenle kavga eden ve hemen sonuç alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar olurken, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanabilmektedir. Bu kültür sahip olan kurumlar reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan kişilerdir, gruplar ya da ekipler değil. Bu kültürde, kanuna uygun davranmayanlar, başarılı oldukları süreçte istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü riski alıp başarılı olanlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir. Hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç veya koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürünün en zayıf yönüdür (Eren ve Timut, 2006).

Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır. Bu endüstri ve sektörlerde alınan kararların risk

derecesi fazladır. Başarının sonucunu da çok hızlı biçimde alabilirler. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar ister. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Başarı sembolü ve kahramanı olarak bunların gözü pek girişimleri ve yılmak bilmez azimleri diğer çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır.

#### **3.4.2.2. Çok Çalış- Sert Oyna Kültürü**

Bu kurum kültürü tipinin temel özelliği, hızlı geri dönüşler ve alınan düşük riskli kararlardır. Bu kültürün en önemli değeri, müşteriler ve onların istekleridir. Çok çalış sert oyna kültürü sloganı ise ihtiyaç bul ve doldur olarak ortaya çıkmıştır. (Uzunçarşılı, 2001). Örneğin, bir restoran sahibi küçük bir sermaye ile restoranı kurar ve kısa sürede yaptığı işin ve ortaya koyduğu yeniliklerin sonuçlarını öğrenebilmektedir. Yapmış olduğu gözlemler sonucunda veya başka yöntemlerle elde ettiği bilgiler doğrultusunda müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yapılan değişikliklerin sonuçları, uygulamadan kısa zaman sonra elde edilebilmektedir. Bu dolayı, bu kültür tipinin mevcut olduğu kurumlarda, müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksek olmaktadır.

Müşteri ihtiyaçlarını doğru tanımlamak ve değişimi doğru yönlendirmek için, takım çalışması çok önemlidir. Çalışanlar ile işverenlerin ortak hedefi, doğru takımlar oluşturarak, onlarla beraber başarılı olmaktır. Örgütün kahramanları ise, iyi ve akıcı konuşabilen etkili satış temsilcileridir. Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin pazarlama bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanmaktadır.

#### **3.4.2.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü**

Bu kültürde işler, yüksek risk ancak yavaş geribildirim üzerine kurulmuştur. Bu kültürde kahraman olmanın sırrı, kurumun teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarısına bağlı olarak değişir (Akıncı ve Beril, 2003).

Faaliyete geçirilecek bir projenin sonuçlarının iyi olup olmadığını bilemeden kurum bir projeye büyük miktarlarda para yatırarak, projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması devresindeki geri bildirim uzayarak çok uzun zaman alır. Bu kurum kültürü tipi büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayinde ve harp sanayisinde görülebilir (Terzi, 2000, s. 83).

Bu tür kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder. Fakat bu çok yavaş ilerleyen bir süreçtir.

#### **3.4.2.4. Süreç Kültürü**

Süreç kültürü riski düşük olan kararlarda, kararların etkinliğindeki geri beslemenin yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde, çalışanların başarılı olup olmadığını ölçmek için geri besleme olmamakta veya çok düşük seviyede elde edilmektedir. Neyin yapıldığı önemli olmamakta, nasıl yapıldığı önemli olmaktadır. Devlet kurumları buna örnektir. Çalışanlar hızlı ve çok üretmeye çalışsalar bile, örgüt yapıları geri beslemeyi engelleyecek niteliktedir. Bu nedenle verimlilik için moral yok denecek kadar azdır. Bu tür işletmelerin kültürel değeri teknik mükemmeliyetçiliktir. Eğer süreçler kontrolden çıkarsa, bu kültür tipine bürokrasi hâkim olmaktadır.

Bu kültürün hâkim olduğu kurumlar, modern dünyaya uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu kültür tipine rastlanmaktadır.

#### **3.4.3. Parsons'ın "AGIL" Modeli**

Kültürel değerlerin incelenmesinde sosyoloji tarihinde önemli bir yer edinen ve kurum kültüründeki değerler üzerinde durarak önemli bir model geliştiren Amerikalı sosyolog Parsons "AGIL" modelinde, varolan her sosyal sistemde, sistemin devam etmesi için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmüştür.

“AGIL” modelindeki fonksiyonlar;

Adaptation: Adaptasyon ve Uyum,

Goal Attainment: Amaç Edinme ve Amaca Ulaşma

Integration: Bütünleşme,

Legitimacy: Meşruluk,

İngilizce olan bu dört sözcüğün baş harflerinin bir araya gelmesiyle “AGIL” modeli oluşmaktadır. Eğer bir sosyal sistem, yaşamak ve gelişmek istiyorsa, bulunduğu ortama uyum sağlamalı, seçtiği amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki kurumlarda bulunan bireyler tarafından meşru kabul edilmelidir (Özkalp, 1995).

Parsons’ın dört temel fonksiyondan oluşan modeli şekil 4’de aşağıdaki gibi gösterilebilir.

<b><u>Uyum:</u></b> Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği,	<b><u>Amaca Ulaşma:</u></b> Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği,
<b><u>Bütünleşme:</u></b> Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği,	<b><u>Meşruluk:</u></b> Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü,

**Şekil.4. Parsons’ın “AGIL” Modeli**

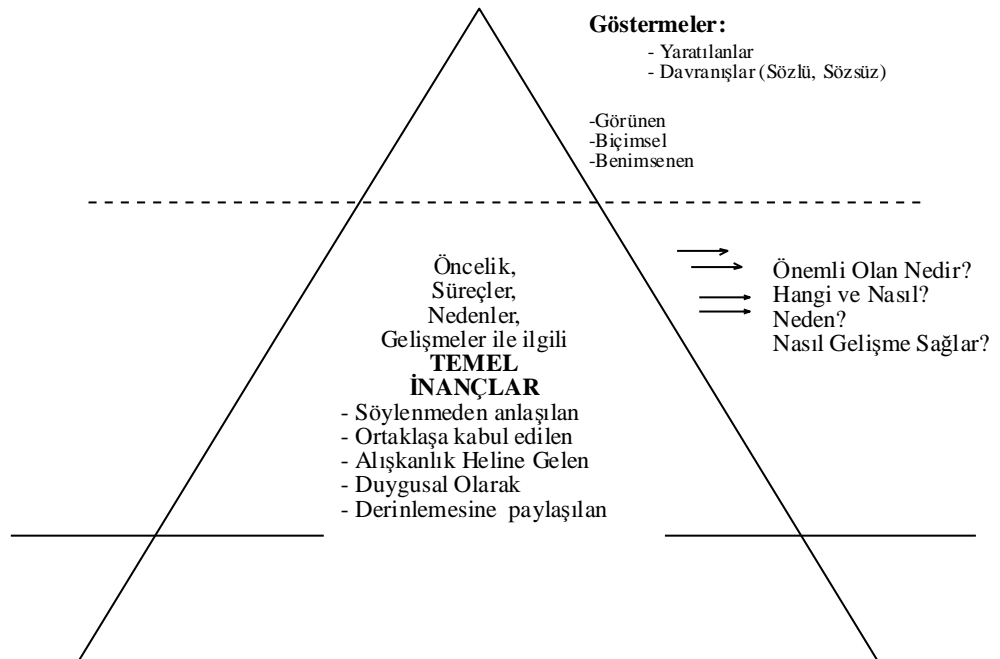
Kaynak: Özkalp E., Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Cilt 1, Eskişehir, 1995, s.69.

#### **3.4.4. Sackmann’ın Buzdağı Modeli**

Sackmann’ın kültür çalışmasında, kültürü bir buzdağı şeklinde düşünülerek, kültürel göstergeler ve bilişsel öğeleri birbirinden ayırabilmek için gerekli olduğunu açıklamıştır. (Şekil.5).Kültürün görünen bileşenleri, yaratılanlar (toplumsal-fiziksel çevre) ve davranışlardan meydana gelmektedir. Yaratılanlar, şirket logosu, araç ve gereç, mobilyalar, giyim kuralları, bina mimarisinden oluşur. Sözlü davranışlar

kullanılan dil, hikâyeler, konuşmalar, şakalar, metaforlar, efsanelerden oluşurken sözsüz davranışlar ise ritüeller, seremonilerden meydana gelir. Bunlar kültürün işaretleridir ancak bunlar kültürün oluşumunun göstergeleri değildir (Can ve Aydın, 2006).

Kültürün meydana gelmesinde etkisi olan biliş ve inançlar, buzdağının derinliklerindedir. Yüzeyledeki göstermelerin doğru yorumlanması için, bunları tetikleyen biliş ve inançların doğru algılanması gerekir. Kültür, yüzeyledeki göstermelerıyla yorumlandığında iki temel yanlış oluşur. İlki, geçmişten gelen alışkanlıklarla devam eden göstermeler, ikincisi ise, benzer göstermelerin diğer kurumlarda kullanılmasıdır. Kısaca açıklanırsa, kurumu kuranlar tarafından oluşturulan göstermeler, kurumun varolan kültürünü belirleyen biliş ve inançlardan farklı olabilir. Aynı şekilde farklı kurumlarda kullanılan benzer göstermeler, kullanıma nedenleri ve onlara yüklenen anlamlar açısından farklılık gösterebilirler.



Şekil.5. Kültürel Buzdağı Modeli

Kaynak: Can H., Aydın E.M., Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006, s.433.

### 3.4.5. Peters ve Waterman (Mükemmellik) Modeli

Peters ve Waterman “Mükemmeli Araştırma” isimli eserlerinde farklı sahalarda çalışan birçok şirketi araştırmışlardır. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakipleri oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Mükemmellik yaklaşımının kapsadığı sekiz ortak özellik şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2008, s. 109);

- Harekete değer verme, hemen karar vererek harekete geçmek gerekir.
- Müşterilerle sürekli ilişki kurma, müşteri tercihlerini bilerek ona göre üretim yapılır.
- Alt kademe eylemsel girişimciliğini teşvik etme, böylece girişimcilik artar ve rekabet artar.
- İnsanlara değer vererek verimliliği artırma, bununla işletmenin gelecekteki başarısı artar.
- Basit örgüt biçimi ve az sayıda yönetici ile çalışma, basit bir organizasyon yapısı faaliyette bulunmak gerekir.
- Temel işletme değerlerine önem verme, personelce kabul edilen bir örgüt iklimi oluşturma söz konusu değerlerin tüm personele rehber olmasını sağlar.
- En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme, bu aşırı risklere girmeyi engeller.
- Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme.

Bu sekiz ilkede izah edilen kavramlarda, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri geliştirmektedirler. Yönetim, bazı bilgileri elde et, hemen uygula, daha sonra düzeltme yoluna gidersin, vakit kaybetme tavrını yürütmektedir. Tam ve mükemmel bir plan yapmak için sakın bekleme, çünkü fırsatı kaçırsın, gelişmeye yönelik basit mantık ve küçük adımlar atarak ilerlemeyi tercih

etmek en iyisidir. Ayrıca sorunları bekletmemek, anında çözmek ve iş bitirici pratik tavrı olmak başarının sırlarından biridir (Eren, 2008, s. 110).

### **3.4.6. Schein Modeli**

Edgar Schein kültürü, çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli hale gelen varsayımlar sisteminden oluştuğunu vurgulamıştır. Kurum bu varsayımları, iç çevreyle bir bütün hale gelmede ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanır. Schein'e göre, kurum kültürü çalışanların örgütü daha iyi anlamalarını sağlamakta ve kişisel davranışları etkilemekte bunun sonunda da örgütsel etkinlik artmaktadır. Schein'e göre kurum kültürünün üç ana işlevi vardır (Sarıkamış, 2006);

**Örgütün Dış Çevreye Uyumu ve Varlığını Devam Ettirebilme Sorunlarını Çözme:** Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, örgütün değişen çevre ile başa çıkabilmesi ve ilişkilerini devam ettirebilmesidir. Kurumun bunu başarabilmesi için sahip olması gereken temel öğeler, misyon, strateji, amaçlar, araçlar, ölçme ve düzeltmedir.

**Örgütün Çevreyle Bütünleşme Sorunlarını Çözmek İçin Yapılacak Faaliyetler:** Örgütün çevresiyle ve kendi içindeki bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. Kurumda içsel bütünleşme yaşanırken dikkat edilmesi gereken konular, ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme, ölçüler, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık, sevgi ve ödül ve cezalardır.

**Çevresel Belirsizlikleri ve Endişeyi Azaltma:** Kurumsal kültürün önemli görevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere ve risklere karşı süzme görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan, öncelikli olan görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirse, çevreden kaynaklanan tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişe duyulmaz, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

### **3.4.7. Trompenaars Modeli**

Trompenaars kurum kültürü modelinde, dört tip kurum kültürü modeli tanımlanmıştır. Bunlar, aile, Eyfel kulesi, güdümlü füze ve kuluçka makinesi tipi kurum kültürü modelleridir. Aile tipi kurum kültürü, kişisel, yüz yüze ilişkileri belirtir ve aile büyükleri ile çocuklar arasında hiyerarşik bir yapı vardır. Eyfel kulesi tipindeki kurumlarda hiyerarşik kademeler oldukça fazladır ve örgüt piramidi dik bir yapıdadır. Güdümlü füze tipi kurum kültürü, sosyal eşitlikten gelmesi sebebiyle diğerlerinden ayrılır. Sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütler ise, kuluçka makinesi kurum kültürü grubuna girerler (Boylu ve Sökmen, 2006).

Trompenaars'a göre örgütü oluşturan unsurları, içten dışa yada görünenden görünmeyen doğru şöyle sıralamak mümkündür; Temel inanç ve varsayımlar, normlar ve değerler, görünen öğeler. Temel inanç ve varsayımlar kültürün görünmeyen kısmında bulunur. Bunlar kişilerin tartışılmaz doğrularıdır. Normlar ve değerler; örgüt içindeki ilke ve standartlardır. Değerler kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar ise davranış biçimleridir. Değerler neyin önemli olduğunu belirtirken, normlar kişilere neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütünü verir. Görünen öğeler ise; binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, kullanılan formlar gibi kültüre ilişkin simge ve sembollerle ilgilidir.

### **3.4.8. Kilmann Modeli**

Kurum kültürü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak ele alınır. Kurumsal kültür, biçimsel olarak açıklanan olaylar ile fiilen yapılan olaylar arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün yaptığı işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir. Böylece, kurum kültürü, tüm karar, sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş yapma isteklerini ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü kurum kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımış halidir. Bu çerçevede kurum kültürü bürokratik kültür ve girişimci kültürü olarak ikiye ayrılır (Leblebici ve Karasoy, 2009);



**Bürokratik Kültür:** Bürokratik kültürün hâkim olduğu örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. Çalışanların hal ve davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için çalışanlar risk almaktan kaçınırlar.

**Girişimci Kültür:** Girişimci kültüre sahip örgütlerde bireyler örgütsel davranış boyutunda risk alırken hesaplı hareket ederler. Bireyler riskleri tanımlayarak zarara uğratma olasılığını en azda tutar ve yenilik yapma fırsatlarını sistemli analizle belirleyip o fırsatlara yönelirler

### 3.4.9. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Z teorisini ortaya koyan Japon bilim adamı William Ouchi, kurum kültürünü üç farklı işletme gurubu üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan ilki tipik Amerikan şirketleridir, ikinci ise tipik Japon şirketleri, sonuncusu ise, Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi, teorisinde temel olun tipik bir Z şirketinin tanımını yaparken, güdüleme, kalite, verimlilik ve işgücünün devamlılığı gibi faktörlerin Japon işletme modelindeki büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Özkalp ve Kirel, 2004).

Ouchi, Z Kuramını oluştururken Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını karşılaştırıp, bu sentezden bir üçüncü yönetim biçimi ortaya koymuştur. Z modelinin yönetim felsefesini ise, yönetici ve çalışanların sorumluluğu paylaşmaları ve çalışanların örgütle ilgili her türlü karar sürecine katılmalarıdır. İki ayrı yaklaşım olan McGregor'un X ve Y kuramlarının bütünleşmesi olarak da kabul edilen bu kuram, örgütün tüm kültürünü yönetim merkezine alıp, bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusunu vurgulayarak yaklaşımındaki özgün yanını ortaya koymuştur. Z Kuramı ile yönetim ve örgüt kuramlarında yeni bir döneme girilmiştir (Beycioğlu, 2007).

Ouchi analizlerinde yedi ana nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Bu yedi temel nokta ve üç tip şirket grubu şekil 6'de ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı, tipik Amerikan şirketlerinden çok farklıdır. Bu

nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, tipik Amerikan şirketlerinden çok daha başarılıdır (Özkalp ve Kirel, 2004). Bu yedi ana unsur (Beycioğlu, 2007);

- Çalışanlar, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
- Çalışanlar, doğrudan ya da dolaylı kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
- Çalışanlar, bireysel sorumluluk almalıdır.
- Çalışanlar, seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
- Doğal denetim kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır.
- Çalışanlar, işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
- Çalışanlarla ilişkiler örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

Kurumun ihtiyaçlarıyla, bireylerin ihtiyaçlarını bütünleyen Z Kuramı, örgütte uzun dönemli iş ile çalışanlar ve kurum arasında karşılıklı bağlılığı sağlamaktadır. Yavaş değerlendirme ve terfi ile çalışanların sabırlı ve hoşgörülü olması öngörüldükçe, mesleki ilerleme uzun vadeye yayılmakta ve iş görenlere yeni ufuklar açılmaktadır. Ayrıca, çalışanların farklı görevlerde değişik işler üstlenmeleri kariyer aşamalarında çeşitliliği ve deneyimliliği arttırmaktadır. Karşılıklı güven ve takım çalışması gerektiren, katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme süreci ise, çalışanlar için grup kararlarına yönelik bireysel sorumluluk ve örgüt ve birey arasında karşılıklı güven oluşturmaktadır. Çalışanı sadece iş unsuru olarak değil, iş dışı yaşamı ve ailesiyle birlikte bir bütün olarak ele alma, örgütte sadece resmi hiyerarşiye dayanmayan güçlü bir işbirlikçi eşitlik kültürü meydana getirmektedir. Bu da örgütte yarışmaya değil yardımlaşmaya dayanan işbirlikçi çalışmayı artırmaktadır.

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

**Şekil.6. Ouchi Modeli**

Kaynak: Özkalp E., Kirel Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004, s.108.

### 3.4.10. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow kurum kültürlerini, kurumlarda mevcut olan gelenek ve alışkanlıklara göre dörtlü olarak sınıflara ayırmışlardır. Bunlar

**Koruyucu Kültür:** Koruyucu kültürün hüküm sürdüğü kurumlarda muhafazakâr inanç ve değerler vardır. Bu nedenle bu kültürün var olduğu işletmeler risk oranı düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı seçerler. Geniş ve büyük pazarlar ile çok sayıda müşteri yerine, varolan ve süregelen faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler (Demir, 2007, s. 65).

İşletmelerin çabaları istikrarı yakalamaya ve sürdürmeye yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri dikkate almazlar. Bu yaklaşımla verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içinde uygulanması için standartlar geliştirilir.

**Geliştirici Kültür:** Geliştirici kültürün en belirgin özelliği yenilikçi olmasıdır. Bu kültürün olduğu işletmeler ve bu işletmelerin yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler. Risk almaktan kaçınmazlar.

Geliştirici kültürün olduğu kurumlar dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazır beklerler. Yeni pazar ve yeni ürün arama çabaları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişim sürecinde iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimliliğe, koruyucu işletmelere göre daha az öncelik verilir (Tanovave Karadal, 2004).

**Analizci Kültür:** Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yatmaktadır. Denge ile biçimsel yapılar meydana getirilir ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlenerek temkinli stratejiler geliştirilir.

Denenmiş iş kolunda pazara girme tercih edilerek, risk minimuma indirilmeye çalışılır. Teknoloji gelişiminde seçici davranılarak, karın arttırılması, maliyetin azaltılması hedeflenir. Pazarda yerini garanti ederse, yeni pazar ve yeni ürünlere yönelir. Yüksek standardizasyona sahip örgüt, duruma çabuk adapte olma yeteneğindedir. Prosedür ve rutin işler ile standardizasyon oluşturulmuştur (Türve Kazaz, (22-24 Eylül 2005)).

**Tepki Verici Kültür:** Tepki verici kültürün temel özelliği, bu kültürün olduğu işletmelerde değişimin, rakiplerden ve çevreden gelen baskılar sonucunda oluşmasıdır. Değişim ancak, bıçak kemiğe dayanınca yapılır.

Tepki verici kültürün mevcut olduğu kurumlarda istikrarlı bir strateji yoktur. Çeşitli zamanlarda diğer işletmelerin sahip oldukları stratejilerin özelliklerini taşıyabilirler (Tanova ve Karadal, 2004).

### **3.4.11. Handy Modeli**

Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmayı yapan bilim adamlarından biridir. Handy kurum kültürünü, kurumda

çalışanların davranışlarına, düşüncelerine ve değerlerine yön veren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerde mevcut olan farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler (Ataman, 2002, s.529-530);

**Güç Kültürü:** Temel özelliği merkezileşmedir. Otokratik yönetimin hâkim olduğu bu örgütlerde kararlar tepedeki kişi veya grup tarafında alınır, alt kademe çalışanları kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Güç kültürü daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde vardır.

**Rol Kültürü:** Ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler rol kültürüne işarettir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik gösterir. Bu tür kültürler daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda görülür.

**Görev Kültürü:** Proje ve takım çalışmasına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleriyle büyük işletmelerin ar-ge, pazarlama bölümünde görev kültürüne rastlanır.

**Birey Kültürü:** Bu kültürün merkezi birey ve uzmanlaşma derecesidir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürün örneklerine mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır.

### 3.4.12. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron kurum kültürü modelinde, kurum içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırılmıştır. Stratejinin, kurumun finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğu açıklanmıştır. Daha başarılı ya da etkin yeni stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yenilik oluşturma kapasitelerine bağlı olduğunu belirtilmiştir. Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve

yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlardan bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre, kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir. Quinn ve Cameron, bu çerçevede kurum kültürünü (Leblebici ve Karasoy, 2009);

- Klan Tipi,
- Adhokrasi Tipi,
- Hiyerarşik Tip
- Piyasa Tipi

gibi dört çeşit kurum kültürü olarak açıklamışlar. Dikkatle bakıldığında Quinn ve Cameron'un modelinde de Kilmann modelindeki taksonomiye benzer bir ayırım olduğu görülmektedir. Örneğin hiyerarşi tipi kurum kültürü, girişimci kurum kültürüne, piyasa tipi kurum kültürü, girişimci kurum kültürüne benzerlikler göstermektedir

### **3.5. Kurum Kültürünün Önemi, Yararları ve Değişimi**

#### **3.5.1. Kurum Kültürünün Önemi**

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültürlerden gelen kişilerden oluşurlar. Kültür, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ve çalışanlarının da birbirine bağlanmasında etkin bir yapıya sahiptir. Örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının meydana getirilmesinde kültürün önemli bir payı vardır. Her örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için üyelerine, onların desteğine ve üyelerinin etkili katılımına ihtiyacı vardır. Örgüt çalışanlarının buldukları ortama uyum sağlaması, örgütsel etkinlik ve verimlilik için çok önemli bir unsurdur. Örgütün kültürel özelliklerini kabul eden ve benimseyen örgüt çalışanları, yönetimin beklentilerine olumlu katkıda bulunur (Akıncı ve Coşkun, 2007).

Her bireyin kendine has bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has, onu öteki örgütlerden ayıran bir kişiliği vardır. Örgütün farklı karakteristikteki yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğer örgütlerden ayırır. Bu karakteristikler

doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde bulunan kişilerin moralini etkiler (Köse vd., 2001).

Örgütün sahip olduğu kültürün önemini arttıran bazı önemli özellikler vardır. Örneğin, kurum kültürü, o örgütün bulunduğu çevrede tanınmasını, sahip olduğu değerlerin çalışanlar ve diğer örgütler tarafından anlaşılmasını, toplumsal standartlarının neler olduğunu, çevresindeki öteki kurum ve kişilerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Kültür bu işlevi ile kurumu bulunduğu topluma bağlayan, onun toplum içindeki önemini, yerini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir. Her kurumun kültürü, içinde bulunduğu toplumsal kültürden ve ilişkide bulunduğu diğer toplumsal kültürlerden etkilenir, bu nedenle kültürün çevreye ters düşmemesi gerekir, aksi takdirde kurum ve çevre arasında ciddi manada uyumsuzluklar yaşanacağı gibi kurumun yaşamında tehlikeye girebilir. Kültür, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde ise çevreye önemli etkilerde bulunabilir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001).

Kurum kültürüne değer verilmesinin bir takım nedenleri bulunmaktadır (Türk, 2007, s. 35).

a- Kaliteye ve mükemmelliğe doğru ilerleme, rekabetin yaygınlaşması ve ayakta kalabilmenin kaliteli mal üretme ve hizmet sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması, işletmeleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya sevk etmiştir.

b- İşletmeler mal ve hizmetin bir defalığına üretilmediğini ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteri ile ilişkin her yönünün ucuz pazarlama sürecinin bir parçası olduğu ve tekrar edici satışlara ağırlık verilmesinin önemli ve gerekli olduğunun bilincine varılmış, tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.

c- İşletmede çalışan personelin, müşteriler ile birlikte en değerli varlık olarak görülmesinin önemi her geçen gün artmaktadır.

### **3.5.2. Kurum Kültürünün Yararları**

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün işletmelerdeki yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

a-İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. Bu durumlardaki insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle durumlar da, tatminsizlik, ruh çöküntüsü veya ruhsal bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. İşte kurum kültürü, bu rahatsız edici durumların giderilmesinde önemli bir faktördür (Müslüm (04.07.2006)).

b- Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur, iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001).

c- Kurum kültürü, farklı bölümlerde, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir (Akıncı ve Coşkun, 2007).

d-Kurum kültürü, örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler, kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik kazandırır. Bir örgüt biçimlendirme aracıdır. İş görenlerin davranışlarını biçimlendirir (Bakan vd., 2004).

e- Kurum kültürü, belirsizliklerin azalmasını sağlar. Örgütler çok büyük boyutta belirsizliklerin, çıkar çatışmalarının bulunduğu karmaşık bir çevrede faaliyette bulunurlar. Örgüt, sahip olduğu kültürü oluşturan değerler, hikâyeler ve sembollerle kendi dünyasını oluşturarak dış çevredeki belirsizlikler ve çıkar çatışmalarıyla mücadelesinde güç kazanmış olur (Bakan vd., 2004).

### **3.5.3. Kurum Kültürünün Değişimi**

Kurum kültürünün bir kurumda yerli yerine oturması uzun zaman alır ve büyük çabalar ile gerçekleşir; ancak değişmez değildir. Kurum kültürü normlara ve kurallara bağlı olduğundan, değişmesi zordur. Kurum kültürünün değişmesi; zaman alan, ekonomik açıdan da kuruma önemli bir yük getiren ve çalışanlar üzerinde olumsuzluk meydana getiren bir iştir (Köse vd, 2001).



Kurum kültürünün değişiminden bahsedilirken, örgüt çalışanlarının kendilerini yeni rol modelleriyle özdeşleştirmesi, örgütte farklı hikâyeler anlatması, farklı sorular sorması ve farklı değerlere inanması ile hareketlerinin bütününde oluşturdukları değişiklikler anlaşılmaktadır.

Kurum kültürünün değiştirilmesi konusunda karşılaşılabilecek engeller şu şekilde sıralanabilir; kemikleşmiş iş yapma yöntemleri, takımlar, ilişkiler, roller ve geleneksel kültürü güçlendirmek için yapılan çalışmalardan oluşan yapılar. Ayrıca sendikalar, yönetim, hatta müşteriler bile mevcut olan kültürü destekleyebilir. Önemli engellere ve değişme direncine rağmen kültürler yönetilebilir ve zaman içinde değiştirilebilir.

Kurum kültürünün değiştirilme nedenlerinin başlıca şu şekilde sıralayabiliriz; üst yönetimin davranışları ve değişmesi, dış çevrenin hareketliliği ve değişmesi, işletmelerin birleşmesi ve devirleri. Kilmann'a göre kurum kültüründe değişime neden olan dört faktör söz konusudur (Demir, 2007, s.83-84);

- Kurum kültürünün, kurumun ana hedefini destekleyici bir yapıda olmaması.
- Kurum kültürünün, kurumun başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmemesi.
- Kurum kültürü, kurumdaki çıkar gruplarının çıkarlarıyla, işletme çıkarları arasında uzlaştırıcı ve uyumlaştırıcı olmadığı durumlar.
- Kurum kültürünün, kurum üyelerine, kurumun karmaşık ve ileri seviyedeki sorunlarının ele almaya ve çözmeye yönlendirici, katılımcı bir ortam sağlamadığı durumlar.

Kurum kültürünün değişiminde izlenmesi gereken yol ve dikkat edilmedi gereken noktalar ile ilgili olarak yöneticilere bazı öneriler sunulabilir (Barutçugil, 2004, s. 215-216);

- Eski kültür, yöneticiler tarafından anlaşılması gerekir. Yöneticiler, ancak nerede olduklarını bilirlerse değişim yapabilirler.
- Çalışanların, değişimi benimsemesi için özendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.

- Kurumda göze çarpan önemli birimlerin tanınması gerekir ve değişim için model olarak kullanılmalıdır.
- Kültürel değişiklik için baskı ve zorlamanın yapılmaması gerekir. Çalışanların değişime kendi açılarından yaklaşmalarına izin verilmelidir.
- Bir vizyon ile çalışanlar yönlendirilmelidir. Vizyon, değişim için bir rehberdir ve çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Geniş çaplı değişiklik zaman alır. Sabırlı olunması gerekir.
- Yeni kültürün kişisel olarak yaşanması gerekir. Çalışanlar üst yönetimin davranışlarını izler ve değer verir. Yapılanlar söylenenlerden daha etkilidir.

### **3.6. Kurum Kültürünün Fonksiyonları**

Kurum kültürünün gerçekleştirdiği birçok fonksiyon vardır. Kurumu bir bina olarak düşünürsek, kurum kültürünü de bir anlamda, binanın sağlam ve dayanıklı olmasını sağlayan harç olarak kabul edebiliriz. Bu katkı kimi zaman açık bir şekilde tanımlanırken kimi zaman da, açık bir şekilde görülmeyen ama varlığını hissettiren bir yapıda olabilir. Kurum kültürünün fonksiyonlarını temel fonksiyonlar ve dolaylı fonksiyonlar olarak ikiye ayrılabilir Buna göre temel fonksiyonlar, tamamen kurum kültürünün bir sonucu olarak, dolaylı fonksiyonlar ise temel fonksiyonların bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Kurum kültürünün temel ve dolaylı fonksiyonlarını aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### **3.6.1. Bütünleştirme Fonksiyonu**

Bütünleşme, kurumların faaliyetlerinin devam ettirirken, çevreye uyum sağlamaları amacıyla, bölümleri arasında oluşturduğu işbirliğinin ve koordinasyonun seviyesi olarak ele alınabilir.

Kurum içerisinde, farklı bölümlerin yöneticileri ve çalışanları arasında, zihinsel ve hissiyat farklılıkları olabilir. Güçlü bir kurum kültürüyle, farklı zihinsel

ve duygusal olarak farklı olan çalışanlar, kurumun ortak değerleri, normları ve davranışları altında bir araya gelerek, kurumun ortak hedeflerine ulaşmak için birleşeceklerdir. Bütünleşme, bireyin kurumla olan psikolojik bağıdır. Çalışanlar kurumda paylaştıkları inançlar, değerler ve normlar aracılığı ile kurumla ve kurumun amaçlarıyla bir bütün olurlar. Bütünleşme kurumun temel amacıdır. Güçlü bir kurum kültürü bütünleşmeyi sağlayan en etkin araçtır (Handegül, 2007).

### **3.6.2. Koordinasyon Fonksiyonu**

Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardı gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar. Örgütün bütünlüğü ve devamlılığı için büyük bir zorunluluk niteliği taşıyan koordinasyonun sağlanmasında kurum kültürü önemli bir role sahiptir. İşletmelerde koordinasyon ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak oluşturulan biçimsel kuram ve düzenlemeler yetersiz kalmaktadır. Bunların yanı sıra işletmede ortak düşünce ve davranışı gerçekleştirecek mekanizmaların gerçekleştirilmesi, koordinasyonun etkinliğini arttıracaktır. Ortak değer, norm ve davranışlar bütünü olarak ele alınan kurum kültürü ise söz konusu mekanizmalardan biri olup, yapısal olmayan bir koordinasyon aracı niteliği taşımaktadır. Ortak amaçlar ne kadar çoksa kişilerin birbiriyle koordinasyon sağlaması da o kadar kolaydır (Türk, 2007, s. 39-40).

İşletmenin güçlü bir kurum kültürüne sahip olması, koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır. Kurumun tüm kademelerinde çalışan personel, ortak değer, düşünce ve normlar çerçevesinde sorunlara çözüm arayacak ve bu şekilde belirli davranış kalıpları ortaya çıkacaktır.

### **3.6.3. Motivasyon Fonksiyonu**

Kurum kültürünün çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, kurum içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinen bir olaydır. Kurum kültürü örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların kurumla bütünleşmelerini, kurumun

amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına katkı yapar. Kişinin iş tatminini arttırıcı bir etki yapan kurum kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey bu yönüyle belirli bir grubun üyesi haline gelir. Üyesi olan bu grup, bireyin davranış biçimi üzerinde etkili olur (Ataman,2002, s. 537-538).

Kurum kültürünün, ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin oluşturduğu ve bireyin isteklendirme büyük önem taşıdığı bilinmektedir.

#### **3.6.4. Dolaylı Fonksiyonlar**

Dolaylı fonksiyonlar olarak tanımlanan fonksiyonların en önemli özelliği, bunların doğrudan kurum kültürünü meydana getiren değer, norm ve davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolaylı fonksiyonlar ortak değer, norm ve davranışların dolaylı bir sonucu niteliği taşımaktadır. Örgütün amaçları doğrultusunda bir araya gelme, çalışanların bağlılık duygusunun artması, düşük işgücü devir hızı, plan, program ve projelerin hızlı bir biçimde uygulanabilmesi, tüm örgüt kademelerinde ki problemlere etkin çözümler bulunabilmesi, büyüme yeteneği gibi faktörlerin her biri kurum kültürünün dolaylı fonksiyonları arasında yer almaktadır.

Güçlü bir kurum kültürünün, işletme açısından sadece olumlu sonuçları olmayıp kimi zaman bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Farklı alternatiflerin oluşmasına engel olması, problemlerin çözümünde yeni ve etkili yolları engellemesi, geçmişteki başarılar ve bu başarılarla ilişkin örneklere fazla yer vermesi, yeni davranış kalıplarının gelişmesini zorlaştırması ve tek tip düşünce biçimi oluşturması güçlü bir kurum kültürünün oluşturduğu olumsuzluklar arasında yer alır.

## **4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

### **4.1. ÖĞRENME**

#### **4.1.1. Öğrenme Kavramı**

Öğrenme, insanoğlunun yaşayabilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi, kendini geliştirebilmesi için ona bahşedilmiş hediyelerden biridir. Öğrenme, talim ve tecrübe yoluyla davranışta meydana gelen devamlı bir değişimdir. Talim ve tecrübe ile anlatılmak istenen, bu davranışın nasıl kazanıldığı: devamlı terimiyle ise de, kazanıldıktan sonra da sürdürülmesidir. Yorgunluk ya da geçici uyum gibi tek bir durum nedeniyle gelişen davranış değişiklikleri normal bir öğrenme olayı olarak kabul edilmemektedir (Tınaz, 2000, s. 17).

Bir deneyim ya da denemenin\bilginin sonun da davranışlarda meydana gelen sürdürülebilir ve kalıcı değişimlerdir. Varlıklar arasındaki canlı varlık-cansız varlık ayırımını öğrenme ile sağlanır. Öğrenme olmadan ne konuşabiliriz ne de ihtiyaçlarımızı giderebiliriz. Öğrenme insan davranışlarında büyümenin bir sonucu olmayan nispeten sürekli bir değişimdir. Öğrenme, bir ürün (öğrenilen şey) ya da ürünü ortaya koyan süreçtir. Öğrenme ile hayatımız da daha önce yapamadığımız şeyleri yapabiliriz (Gökalp, 2005).

Bir başka tanımla öğrenme tekrar veya yaşantı yoluyla organizmanın davranışlarında meydana gelen kalıcı ve sürekli değişimleri içeren bir süreçtir. Öğrenme, çevresel değişiklikler nedeniyle bireyin duygu, düşünce ve ifadesinde meydana gelen değişim olarak tanımlanabilir (Kaya ve Akçin, 2002).

#### **4.1.2. Öğrenme Teorileri**

Öğrenme teorileri davranışları, objektif ve ölçülebilen kıstaslar çerçevesinde değerlendiren yaklaşımlardır. Öğrenme, bireyin davranışlarında kalıcı bir değişiklik oluşturmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının etkin ve verimli çalışma yollarını öğrenmelerini ve uygulamalarını isterler. Ancak yeni davranış biçimlerini öğrenmek, büyük oranda çevresel faktörlere bağlıdır. Bu şartlar altında yöneticinin görevi, çalışanlarının öğrenmelerini sağlayacak ortamı oluşturacaktır. Öğrenme konusunda

yapılan çalışmalar, öğrenmenin üç değişik şekilde meydana gelebileceğini belirlemişler ve öğrenme teorilerini bunların üzerine kurmuşlardır. Bunlar;

#### **4.1.2.1. Klasik Koşullanma**

Etki-tepki olarak da isimlendirilen klasik koşullanma da öğrenme, bir etki alma ve o etkiye bir tepki gösterme süreci olarak görülür. Ancak bu öğrenilen tepki veya reaksiyon gösterme, reflekslere dayalı davranışlar gibi, bireyin istemi dışında da gerçekleşebilir. Klasik koşullanma konusunda yapılan en tanınmış çalışma Rus fizyoloğu Ivan Petrovich Pavlov'a aittir. Klasik koşullanma sürecinde, koşullanmamış bir uyarıcının (çevresel faktör, Pavlov'un deneyinde yemek) doğal bir tepki, yani davranış oluşturduğu (Pavlov'un deneyinde salgılamının gerçekleştiği) gözlenmiştir. Daha sonra, koşullanmamış uyarıcıya, koşullanmış uyarıcı denilen tarafsız bir uyarıcı (Pavlov'un deneyinde zil sesi) daha eklenmiş ve davranışlar gözlenmiştir. Son olarak sadece koşullanmış uyarıcı ile koşullanmamış uyarıcının meydana getirdiği davranışın gerçekleştiği, yani koşullanmış bir tepkinin meydana geldiği gözlenmiştir (Yazıcı, 2001, s. 67-68).

Klasik koşullanmanın örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için kullanılması zordur. Çünkü arzu edilen çalışan davranışları, sadece klasik koşullanma ile sınırlı değildir. Asıl önemli olan gönüllü, bilinçli ve bunların sonucu kalıcı davranış değişiklikleri oluşturmaktır.

#### **4.1.2.2. Edimsel (Operant) Koşullanma**

Edimsel koşullanma kuramı içten gelerek yapılan hareketler olan edimlerin de şartlanabileceği ve bu yolla öğrenmenin gerçekleşebileceği savunur. Bu kuram B.F. Skinner'in çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Skinner'e göre davranışlar;

- Tepkisel
- Operant

olarak ikiye ayrılmaktadır. Tepkisel davranışlar bir dış uyarıcıya bağlı olmaktadır. Terleme, titreme, göz bebeğinin küçülmesi gibi. Operant davranışlar ise organizmanın hiçbir dış uyarıcıya bağlı olmadan yaptığı davranışlardır. Örneğin, konuşma, yürüme, yemek yeme gibi. Edimsel koşullanmada bireye yaptığı davranışa çevrenin vermiş olduğu tepkilere bakarak öğrenmeyi gerçekleştirir. Eğer bireyin uyarıcılardan bağımsız olarak içten ortaya koyduğu davranışlar yani edimler olumlu olursa ödüllendirilir ve bu ödüllendirme olumlu ya da olumsuz bir pekiştirici olarak bireyin davranışını tekrarlamamasına ya da bu davranışı ortadan kaldırmasına neden olur. Öğrenme, alıcılar bir uyarıcıya tepki verdiğinde ve ihtiyaç duydukları tatminle ödüllendirildiklerinde ya da ürünün başarısızlığı ile cezalandırıldıklarında meydana gelir (Elden, 2003).

#### **4.1.2.3. Sosyal (Bilişsel) Teori**

Sosyal öğrenme teorisinde, başkalarının davranışları ve bu davranışların gözlenmesine dayalı bir öğrenmeden bahsedilmektedir. Gözleyerek öğrenme denilen bu öğrenmeye göre insanlar, deneme-yanılmaya gerek kalmadan, genel ve bütünlüğe ulaşmış öğrenme kalıplarını kazanabilmektedir. Sosyal öğrenme teorisine göre öğrenmenin, tepki sonuçları yoluyla ve model alma yoluyla gerçekleştiği anlatılmaktadır. Sosyal öğrenme teorisinin temel kavramlarından olan, model alma ile öğrenmenin; model alma, gözlemleyerek öğrenme, taklit, özdeşleşme, içselleştirmegibi terimlerle açıklandığı görülmektedir. Sosyal öğrenme teorisinde temel faktör, bireyin başkalarını gözlemleyerek öğrenmesidir. Birlikte öğrenme ortamında, öğrenenle, öğretmenlerin etkileşim içinde olması, öğrenen kişiye gözleme ile zihinsel fonksiyonlar geliştirmede katkı sağlayacaktır. Öğrenmenin etkililiği, öğrenenin, modelden gözlemlediği davranışı ortaya koyabilme kabiliyetine bağlıdır. Sosyal öğrenme teorisine göre model alma yolu ile öğrenme, bilgi aktarma işlevi yolu ile gerçekleşmektedir. Gözlemci, yapacağı gözlemi sırasında, uygun davranışlara yol gösterici olan, model aldığı davranışların sembolik temsillerini kazanmaktadır (Demirbaşve Yağbasan, 2005).

### **4.1.3. Öğrenme Düzeyleri**

Örgütsel anlamda bir öğrenme, ancak örgüt içinde çalışanların katkıları ile gerçekleşebilmektedir. Gerçek anlamda öğrenme, bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonrada bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ve grup dinamiği özelliklerini yansıtarak gerçekleştirdikleri öğrenmenin ve grupların birleşerek oluşturdukları örgüt bazında öğrenmenin incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla, öğrenme seviyeleri bireysel öğrenme takım halinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

#### **4.1.3.1. Bireysel Öğrenme**

Öğrenmenin ilk düzeyi bireysel (kişisel düzeyde) öğrenmedir. Bireysel öğrenme, bir insanın çevresine ait, birikmiş bilgilere ulaşması veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşması, bunları algılayıp anlaması, yorumlaması, tecrübe etmesi ve elde ettiği sonuçlara göre davranışlarını ayarlaması anlamına gelir. Bir örgütün öğrenebilmesi, o örgütü meydana getiren, en küçük birim olan örgüt çalışanlarının öğrenebilmesine bağlıdır. Her ne kadar bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin temelini oluştursa da örgütsel öğrenme, bireylerin öğrenmeleri toplamından farklı bir şeydir. Bu nedenle bireysel öğrenmenin böyle bir öneme sahip olmasıyla beraber tek başına yeterli olmadığı bilinmektedir (Budak ve Budak, 2004).

#### **4.1.3.2. Takım Halinde Öğrenme**

Takım halinde öğrenme disiplini diyalogla başlar. Bu bir takımı meydana getiren bireylerin varsayımları askıya alıp birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme önemlidir. Çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe örgütler öğrenemez (Diken, Öztürk ve Çoban, 2006).

Takım halinde öğrenme, bireysel yorumların paylaşımını içermektedir. Diyalog, örgütsel öğrenmenin sağlanması için temel gereklilik ve anahtar faktördür.



Takım halinde öğrenme, grup içinde etkin çalışmayı, verimlilik toplantıları yapmayı, doğru kişileri doğru kanallara yönlendirmeyi içermektedir. Ayrıca, başarı ve başarısızlıkları paylaşmayı, etkin çatışma çözümleri yaratmayı ve örgütsel çeşitliliği gerekli görmektedir.

#### **4.1.3.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme**

Örgüt düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli olan sistem, yöntem, izlek (prosedür), beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesi anlamına gelir. Diğer bir anlatımla örgütsel öğrenme, örgüt içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuç da daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi süreci olarak ele alınabilir (Erigüç ve Balçık,2007).

Öğrenmenin bu üç düzeyi birlikte ele alındığında örgütsel öğrenmenin, bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişi sağlayan bir köprüyle mümkün olduğu görülmektedir. Bu köprünün yapı taşları; iletişim, şeffaflık ve bütünleşmedir. Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş; öncelikle çok yönlü ve sağlam bir iletişim kurulmasıyla mümkündür. Bunun yanı sıra iletişimle sağlanan bilgi akışının tüm çalışanlarca anlaşılacak hale gelmesi diğer bir değişle şeffaf olması, açık bilgi haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Köprünün tamamlanmasında son adım ise bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesidir.

## **4.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

### **4.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Örgütsel öğrenmenin tanımını yapmak, öğrenmeyi bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere, iki taraflı olarak ele almayı gerektirir ki; bir örgütün gelişmesi için öncelikle o örgütte bireysel öğrenme süreçlerinin mevcut olması gerekir. Bu bağlamda G.J.B. Probst ve S.S.T. Büchel tarafından yapılan örgütsel öğrenme tanımı

dikkate değerdir. Örgütsel öğrenme, örgütteki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve örgüt çalışanlarının ortak referans çerçevesinin değişimi olarak ele alınabilir (Düren, 2000, s. 137)

Organizasyonel öğrenme, örgüt içinde ortak bir hedefe varmak için beraber çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilme sürecidir (Barutçugil, 2004, s. 145).

Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır. Üyeler, yetkilendirme ve grubun ortak kararları için yeni kurallar geliştirdikleri zaman örgütsel öğrenme söz konusudur. Kişi tıpkı kendi davranışlarından kişisel faaliyet teorileri oluşturduğu gibi, örgütün davranış tarzlarından da örgüte ait faaliyet teorileri çıkarılabilir. Yani, örgüt çalışanları, örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişim uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden söz edilir (Dinçer, 1992, s. 47).

Örgütsel öğrenme değişik yazarlar tarafından şu şekilde tanımlanmıştır; Fiol ve Lyles'e göre örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi olarak ele alır. Huberise örgütsel öğrenmeyi, enfòmasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesi olarak değerlendirmektedir. Stata'ya göre ise, çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için firmaya entegre edilmesidir (Kalkan, Bahar 2006). Argyris ise, hataları ortaya çıkarma ve düzeltme süreci olarak örgütsel öğrenmeyi tanımlar. Nevis ve arkadaşları örgütsel öğrenmeyi, örgütün tecrübelerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesini veya süreçleri olarak açıklarlar (Arslantaş, 2006).

#### **4.2.2. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri**

Bazı çalışmalarda örgütsel öğrenme tipleri olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme çeşitleri; örgütlerde meydana gelen öğrenmenin hangi düzeyde olduğu ile ilgilidir. Bilişsel ya da davranışsal gelişim ve değişim olarak adlandırılacak öğrenmenin derinliğinin, kapsamının ne olduğu, yüzeysel mi yoksa değer değişimini de içeren kökten bir yapılanma mı olduğu, örgütsel öğrenme çeşitleri kapsamında incelenen konulardır. Örgütsel öğrenme çeşitleri konusunda yazında aşağı yukarı aynı anlamlara gelse de kavram birliği bulunmamaktadır. Bu çalışmada tek etaplı öğrenme, çift etaplı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme ele alınacaktır.

##### **4.2.2.1. Tek Etaplı Öğrenme (Single-loop Learning)**

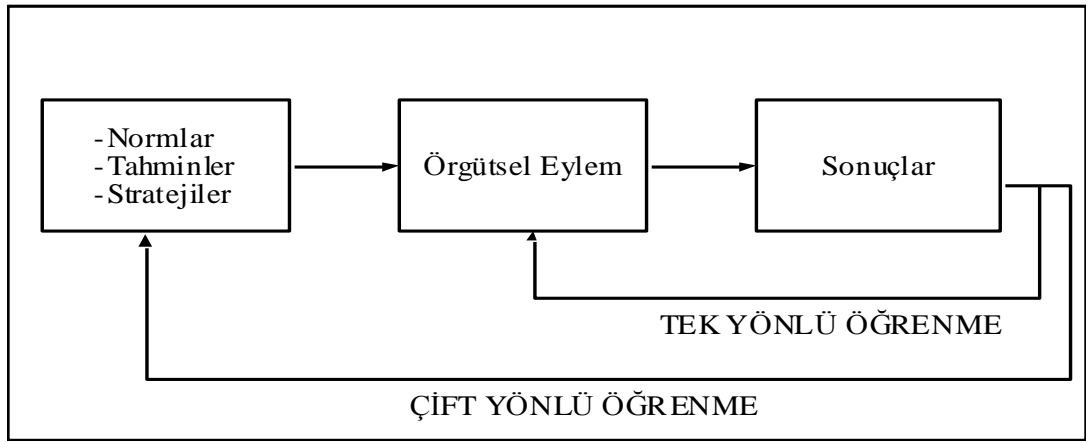
Öğrenmenin en basit şekli olarak tek etaplı öğrenme, çalışanların çevrelerinde oluşan problemleri tanımlamaları, çözüm stratejilerini geliştirmelerini, uygulamaya koymalarını ne yeni bilgiler kazanmalarını içermektedir. Süreçlere dair beklentiler ile gerçek çıktılar arasındaki farka dair yapılan geri besleme ile bu tarz öğrenme ile hataların düzeltilmesi, gerekli uyarlamaların yapılması ve nihayetinde sonuçlardaki sapmaların giderilmesi sağlanır. Kısacası tek etaplı öğrenme ile geçmiş deneyimler de dikkate alınarak, sorunlar saptanmakta; hedef ve standartlardan sapmalar ortadan kaldırılmaktadır. Bu öğrenme şeklinde, sorunların tespit edilip çözüme kavuşturulmasıyla sapmalar ortadan kaldırılmakla beraber, mevcut faaliyet ve davranışların altında yatan temel norm ve değerler değişmemektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009).

Tek etaplı öğrenme, örgütün kültürel değerleri, inançları, normlarını ve inanç yapıları üzerinde herhangi bir değişikliğe yol açmamaktadır. Örneğin tek etaplı öğrenme, köklü değişiklikler yerine artımsal anlamda iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi ile sonuçlanmaktadır.

##### **4.2.2.2. Çift Etaplı Öğrenme (Double-loop Learning)**

Çift etaplı öğrenme ilk olarak 1977 yılında Chris Argyris tarafından açıklanmıştır. Bu tip öğrenme, iş çevresinde olup bitenlere daha bütünsel bir açıdan bakmayı içerir.

Çift etaplı öğrenme, hatayı düzeltmek için örgüt kurallarını değiştirmek gerektirdiği zaman uygulanan bir öğrenme şeklidir. Bu kurallarla birleşen strateji ve tahminlerin de yeniden yapılanması gereklidir. Bu durumda öğrenmenin çift yönlü olmasının sebebi, hata arayışını sadece örgütsel eylemde değil aynı zamanda normlarda da araştırmaktır. Çift etaplı öğrenmenin amacı, birbiriyle uyşamayan kurallara çözüm bularak, yeni öncelikler belirleyerek veya kuralları ve bu kurallarla ilişkili strateji ve tahminleri yeniden yapılandırarak örgütsel büyüme ve sürekliliği sağlamaktır (Aydıntan, 2006, s. 67-68).



. Şekil.7. Tek ve Çift Etaplı Öğrenme Döngüsü

Kaynak: Aydıntan B., Örgüt Zekası ve Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s.67.

Tek etaplı öğrenme uyum sağlamaya ve kopyalamaya yönelikken, çift etaplı öğrenme ise daha yaratıcı ve yeni fikirler meydana yöneliktir. Birçok örgüt, tek etaplı öğrenmede gayet başarılıdır, performanslarını amaçlarına göre ölçmektedir ve işlemsel süreçleri değiştirerek hatalarını ve ya farklılıklarını düzeltmektedirler. Çok az örgüt, çift etaplı öğrenmede uzmanlaşmıştır ve değişen çevreyle ilişkili olarak normlarını, amaçlarını ve ya politikalarını düzenlerler. Bütçeleme, tek etaplı öğrenmenin aracıyken, stratejik planlama ise çift etaplı öğrenmenin bir aracıdır.

#### 4.2.2.3. Öğrenmeyi öğrenme

Öğrenmeyi öğrenme, örgütün nasıl öğreneceğini, öğrenme kapasitesini ve bu süreci devam ettirebilme gücünü ortaya koyar. Bu öğrenme düzeyinde kişiler,

öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya neyin engel olduğunu ortaya çıkarırlar, yeni öğrenme stratejilerini belirleyerek bunları değerlendirir ve geliştirirler. Bu öğrenme tek ve çift etaplı öğrenmeleri nasıl oluşturacağımızı ve oluşturulan bu öğrenmeyi nasıl amaçlarımız doğrultusunda kullanacağımızı gösterir. Ayrıca bu öğrenme grup üyelerinin gelişimine, yaratıcılığına artan düzeyde katkı sağlamaktadır (Kıngır ve Mesci, Kış 2007). Kısacası öğrenmeyi öğrenme, örgütün hatalarını nasıl bulacağını, nasıl düzeltereğini, normlarını nasıl sorgulayacağını ve yeniden nasıl yapılandıracağını gösterir.

Öğrenmeyi öğrenme aşaması, önceki öğrenme süreçlerinin nasıl işletildiğinin öğrenilmesinin yanı sıra, çift etaplı öğrenme sürecine, örgütün çevre ile olan ilişkilerinin de eklenmesi ile çevre ve örgütün bir bütün olarak algılanmasını sağlar. Diğer bir deyişle, tüm organizasyonunu çevre ile arasındaki ilişkileri ortaya koyarak sistem yaklaşımı içinde bütün olarak anlaşılmasını hedefler.

#### **4.2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci**

Örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, yayılması, yorumlanması, tekrar kullanılmak ve değerlendirmek üzere örgütsel hafızada saklanması şeklinde gruplara ayrılabilen bir bilgi işleme süreci olup örgütün faaliyetlerini etkiler. Örgütsel öğrenme süreci, dört aşamadan ibarettir. Bunlar:

##### **4.2.3.1. Bilginin Elde Edilmesi**

Örgüt, ilgili olduğu enformasyonu ve bilgiyi hem iç hem de dış çevresel unsurları tarayarak toplar. Önceden sahip olunan bilgiler, tecrübeler, işletme dışı deneyimler ve stratejik faaliyetler, bilgi edinilmesindeki temel kaynaklardır. Enformasyon veya bilgi, örgüt tarafından resmi olarak elde edilebilir. Örneğin, pazar araştırması, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirmeleri, rakip ürünlerin analizi gibi. İnförmel olarak da enformasyon veya bilgi edilebilir. (Aydıntan, 2006, s. 71-72).

Örgütün içinde bulunduğu endüstriyle ilgili yayınları, finansal yayınları, gazeteleri okumak, haberleri dinlemek gibi örnekler, informel enformasyon veya bilgi edinimine örnek verilebilir

#### **4.2.3.2. Bilginin Yayılması**

Enformasyon ve bilginin dağıtılması/yaygınlaştırılması olarak da adlandırılan bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Enformasyon ve bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir. Enformasyonun ve bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Enformasyon ve bilginin etkili bir biçimde yaygınlaştırıldığı bir organizasyonda daha geniş bir öğrenme gerçekleşecek ve kaynaklardan yararlanma imkânı da artacaktır. Enformasyonun ve bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi imkânı, örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile doğru orantılıdır (Kalkan, Bahar 2006).

Bilgi transferi doğrudan doğruya birlikte çalışarak, iletişimle, yaparak öğrenme, çıraklık, yüz yüze tartışmalar, mentorlük, doküman değişimi ve süreçlere yerleştirilen bilgi aracılığıyla oluşabilir

#### **4.2.3.3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması**

Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması aşaması enformasyonun anlamlandırılma süreci olarak da bilinmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı seviyelerde bilgi oluşturulabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artış söz konusu olur. Öte yandan anlamlandırma sürecinde firma çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar, birlikte hareket etmek ve bilgiyi etkili bir biçimde değerlendirmek için imkân sağlarlar. Ayrıca gelecekte elde edilebilecek bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağını da etkilerler (Acar,2007).

Yorumlamanın etkinliği açısından önemli olan son nokta ise bilgi boşaltmadır. Bilgi boşaltma; kullanılmayan, başarısız, uygun olmayan bilginin atılması, bellekten silinmesi sürecidir. Bilgi boşaltma bilinçli bir süreç olup geçici olarak etkinsizliğe yol açsa da yaratılan yeni bilgilerin eski davranışlar için uygun olmaması nedeniyle, bu süreç sonunda örgütlerde yeni öğrenme sürecinin yaratılması mümkün olur

#### **4.2.3.4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi**

Bu seviye de örgütsel hafıza fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir seviyeyi ifade etmektedir. Bu etap, bilginin elde edilmesinden öte bir durumdur. Çünkü sadece bilginin kazanılması, önemli değildir. Önemli olan bilginin kazanıldıktan sonra, bilgiyi alan tarafından anlaşılabilmesi, yorumlanabilmesi ve bir sonuç elde edilebilmesidir. Bilginin alan tarafından yorumlanması ve bir sonuç elde edilebilmesi (içselleştirilmesi) gerçekleşmezse, öğrenme oluşmaz. Bundan dolayı örgüt üyelerince içselleştirip özümsemesi gerekir. Bilgiye ulaşılması ve bilginin bir kişiye ulaşması, kişinin ondan kendine göre bir mana vermesi ve özümsemesi çok farklı olaylardır. Bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli bir varsayımla yaklaşır, diğer bir ifade ile seçici bir algılama sürecine girer. Seçtiği parçaları, kendi düşünce modelleri ile karşılaştırır. Bu süreç sonunda eğer kişi, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni sahip oldukları arasında bir ilişki kurarsa, bunu özümseyerek içselleştirir ve böylece uzun dönemli hafızasına yerleştirir, saklar. Bu durumda kişi için öğrenme gerçekleşmiş olur. Konu örgütsel öğrenme olunca, süreç daha karmaşık bir hal alır (Akkoç, 2008).

Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya yönelik bir süreç olup, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli seviyelerde temsil edilen bir oluşumdur. Saklanan bilgi, örgütün gelecekteki algılama biçimi ve karar verme düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıya sahip olması örgüt için oldukça önemlidir.

#### 4.2.4. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenme, plansız bir şekilde meydana getirilecek bir olay olmaktan çok, örgütsel hedeflerle bağlantılı ve planlı şekilde, sistematik bir çerçevede ele alınması ve yönlendirilmesi gereken olaydır. Bu çerçevede örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002);

- Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere veren, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir.

- Örgütsel öğrenme, davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişim içeren bir süreçtir. Bireysel öğrenmeden, birlikte öğrenmeye geçiş de destek sağlamaktadır.

- Örgütsel öğrenme dinamik bir sürece sahip olup, sürekli değişimi esas kılmaktadır.

- Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilmektedir.

- Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar doğurmayabilir. Bu durum, bireysel düzeyde ve resmi olmayan öğrenmede de aynıdır,

- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi demektir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreçtir.

- Örgütsel öğrenme vasıtasıyla elde edilen bilgiler ve kazanılan deneyimler hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklı tutulabilir. Bu özellik, örgütsel belleğin varlığını gerekli kılmaktadır.



#### **4.2.5. Örgütlerin Öğrenme Biçimleri**

Örgütler öğrenmeyi gerçekleştirirken, farklı yollar denerler. Örgütsel öğrenme meydana gelirken, aslında örgütün tüm çalışanlarının ve bölümlerinin katkısı olmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecine katkıda bulunan ve örgütün pazarda liderliği ele alabilmesi için kullanabileceği faktörleri dört grupta toplanabilir;

##### **4.2.5.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek**

Öğrenme stratejilerinin kullanabilmenin ilk yolu şirket çalışanlarının ve şirketlerin geçmiş deneyimlerinden yararlanmaktır. Çalışanların sahip oldukları farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği ve yeni sonuçlar ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturur. Başkalarından öğrenmek, farklı deneyimlere sahip olmak demektir. İşletmelerin geçmişte başarılı olmaları demek, günümüzün rekabet ortamında da başarılı olacakları anlamına gelmez. Ancak, geçmişteki başarılarını unutmayan ve anlardan bir şeyler öğrenen ve başarılarının devamını sağlamak için çaba harcayan örgütler, başarılarının devamını sürdürebileceklerdir. Yapılan hatalar ise üzerinde en çok düşünülmesi gereken konuların başında gelmektedir. Hataların üzerinde tekrar tarafsız bir biçimde düşünmek, farklı düşünce tarzlarının ortaya çıkmasına ve geleceği yönlendirmesine neden olur. Hatalardan alınan dersler, aynı hataları bir kere daha tekrarlanmasını önler. Geçmişteki hatalardan başarılı dersler çıkarabilmek için, hataların tüm çalışanlarla paylaşılması, sistematik ve detaylı analizlerin yapılması gerekmektedir (Tikici, M.,2005).

Geçmişten ve hatalardan öğrenmek, aynı hataların tekrarlanmaması açısından önemlidir. İdeal olan, ilk seferde gerekli olanı doğru şekilde yapmaktır. Ancak, insanın olduğu yerde hatanın olması doğaldır. Önemli olan bu hatalardan ders alınması ve tekrarlanmamasıdır.

##### **4.2.5.2. Müşterilerden Öğrenmek**

İşletmeler, ancak müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştirip ürettiklerinde, satışlar artar. Satın alacağı ürünü kendisi oluşturan müşteri ise, üründen daha fazla tatmin elde eder. Müşterileri, işletme için bir entelektüel sermaye

olarak değerlendirilip, onların dūřuncelerinden veya yeni fikirlerinden yararlanarak daha mükemmel ürünler tasarlanıp üretebilirler. Müřterilerden öğrenmek, işletmelerin değer vermesi gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı olarak müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Müřterilerde, ürünleri tarafsız biçimde değerlendirecek ve eleştirici yapabilecek kişilerdir. Bundan dolayı müşteriler işletmenin entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek, bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, işletmelerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunmalıdır (Yazıcı, 2001, s. 120-121).

#### **4.2.5.3. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek**

İnsanlar karşılıklı etkileşim sonucu geręekleřen paylaşım yoluyla daha kolay öğrenirler. Bu birliktelik insanlar üzerinde sinerjik bir etki oluşturarak daha kolay ve daha fazla miktarda bir öğrenme oluştururlar. Birlikte öğrenme, işletmenin bir bölümündeki çalışanlar arasında meydana gelebileceği gibi, değişik işletme fonksiyonlarını yerine getiren bölümler ve hatta işletmeler arasında da geręekleřebilir. Birlikte öğrenme aynı zamanda yöneticilerin ve her kademedeki çalışanların birlikte, etkin bir şekilde çalışmasını ve bilginin işletme içinde daha çabuk ve etkin bir biçimde yayılmasını kolaylaştırır, hataların tekrar yapılmasını önler (Çalık, b.t.).

Örgütsel öğrenme, zaman içinde rekabetçi avantaj sağlayacak olan, uzun vadeli bir süreçtir. Bütün organizasyonlar öğrenebilme yeteneğine sahiptirler. Ancak bazıları diğerlerinden daha etkin bir şekilde öğrenirler. Öğrenmenin etkinliğini belirleyen faktörlerin başında yöneticiler gelmektedir. Organizasyonun başarılı bir şekilde öğrenmesi, yönetimin tüm dikkatini ve katılımını gerektirir. Yani yöneticiler, etkin öğrenmenin geręekleřeceęi bir ortamın yaratılmasından sorumludurlar.

#### **4.2.5.4. Kıyaslama Yaparak Öğrenmek (Benchmarking)**

Öğrenmenin bir diğer yolu da rakiplerin uyguladıkları teknikleri ve ürünlerinde ulaştıkları satış rakamlarını kendine birer referans kabul etmektir. Bu kıyaslama veya benchmarking olarak bilinir. İşletmeler, benchmarking testleri neticesinde rakip ürünleri sahip olduğu ürünlerle detaylı bir şekilde karşılaştırma fırsatı bulup negatif ya da pozitif yönlerini görme şansı bulabilir (Barutçugil, 2002, s. 152-154).

Kıyaslama yaparak öğrenme, aynı zamanda başarılı uygulamalara sahip olan örgütlerin bu uygulamalardan da bir şeyler öğrenmesidir. Kıyaslama yoluyla öğrenme, bir örgütün, iyileşme ve gelişme amacıyla, diğer örgütlerin ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini, yönetim yaklaşımlarını incelemek, onların nasıl ve hangi uygulamalarla başarıyı yakaladıklarını anlamayı, öğrenmeyi sağlayan, öğrenmeyi sağlamak için kullanılan sürekli, sistematik ve planlı bir süreçtir. Bir örgütün, başka bir örgütün başarılı uygulamalarını sürekli izlemesi, onlarla kendini kıyaslaması, onların başarılı uygulamalarının analiz edilmesini ve öğrenmesini sağlar. Bu öğrenme sayesinde, verimlilik artışı, teknolojik adaptasyon sağlayarak sıçrama ile diğer örgütlere örnek olacak bir yapıya kavuşurlar ya da rekabet üstünlüğü sağlar. Kıyaslama sürekli bir araştırma, inceleme, öğrenme ve böylece örgütsel zayıflıkların elde edilen bilgiler ile giderilmesini ve fırsatlar yakalayarak, zayıf yönlerin üstünlüğe dönüştürülmesini amaçlayan bir yöntemdir.

#### **4.2.5.5. Deneyerek Öğrenme**

Sektördeki yapılanmalara ve yeniliklere ayak uydurabilmek, örgütsel öğrenmede önemli bir kavramdır. Bunun için yeni yaklaşımların deneyerek öğrenilmesi gerekir. Yeni yaklaşımların deneyerek öğrenilmesi araştırma ve geliştirme, test etme, deneme, iç süreçlerinde iyileştirmeler yapma, yeni yaklaşımları cezalandırmama, ödüllendirme, uygulamaya yönelik uygun yaklaşım ve politikaların belirlenmesini içerir (Akkoç, 2008).

Gelişmeleri takip edebilmek için ilgili uygulamalar konusunda verilen seminerler takip edilebilir, bu uygulamaları kendi bünyesinde faaliyete geçmiş

firmalara ziyaret edilebilir. Ayrıca kurum bünyesinde imkânlar dâhilinde kurulacak araştırma geliştirme departmanı ile sektördeki değişmelerin mevcut ürünlere getirebileceği yenilikler, artılar, eksiler, uygulama ve testler neticesinde ortaya çıkarılmalıdır.

#### 4.2.6. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Faktörler

Örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan faktörler şu tanımlamak mümkündür (Tıkici, M.,2005);

**Paylaşılan Vizyon:** Vizyon, geleceğe dair ideal bir görüntüdür. Örgüt içinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması çalışanların, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların kolayca birbiriyle uyumlu olmasını sağlar. Birlikte, ortak düşüncelerin paylaşılması ile ortaya konan bir vizyon, tüm çalışanlar tarafından kolayca benimsemesini sağlar.

**Örgüt Kültürü:** Kültür, bir grubun, dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiği hakkında ortaklaşa paylaştıkları ve duyguları, düşüncelerini, değer yargılarını gösteren temel varsayımlardır. Kültür, örgütün hareketini sağlayan paylaşılan inançlardan, ideolojilerden ve normlardan oluşmaktadır. Normlar, örgütsel, davranışsal ve bilişsel gelişimi sağlar. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi için bu norm veya inanç sistemlerinin değiştirilmesi gerekir.

**Esneklik Sağlayacak Strateji:** Örgütün stratejik durumu, onu öğrenme kapasitesini gösterir. Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirler. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Böylece strateji, örgüte daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunar.Stratejilerin esnek bir biçimde oluşturulması, öğrenme sonucu oluşan değişimlerin süratle uygulamaya konmasını sağlar.

**Çevresel Faktörler:** Örgütün iç veya dış çevresi, örgütün uyum sağlama yeteneğinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa, örgütün öğrenmesi daha zor hale gelir. Bunun tersi olarak, eğer örgütün iç ve dış çevresi çok statik ise, örgütün öğrenme şansı da azalmaktadır. Bu durumda da işletmenin çevresinden bir şeyler öğrenme olasılığı ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla öğrenme, bu iki uç arasında

sağlanacak gerilme ile gerçekleştirecektir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için belirli bir miktar gerilimin olması var olması gerekmektedir. Dinamik çevre şartları, öğrenen organizasyonlar için bir yarışma veya kendini rakipleriyle ölçme fırsatı meydana getirerek yeni öğrenme olanaklarını ortaya çıkarır.

**Organizasyon Yapısı:** Öğrenen organizasyonların örgüt yapıları ancak katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür, korkusuzca ve limitsiz bir biçimde düşünmeye yönlendiren yapılar olduklarında etkinlik kazanacaklardır. Bunu sağlamada en önemli rol ise, liderlere düşmektedir.

**Teknoloji:** İşletme içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri, örgütün öğrenmesi önemli katkılar sağlar. Enformasyon teknolojilerinin kullanılması ile birlikte, insanların birbirleriyle olan iletişimleri kolaylaşmış, bilginin bir yerden başka bir yere taşınması sorunu ortadan kalkmıştır. Tüm çalışanların bilgiye istedikleri yerde istedikleri şekilde ulaşmaları, yeni bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Bilgi paylaşımının doğurduğu sinerjik etkiyle, yeni fikir ve buluşların doğması kolaylaşmış, bu da işletmelerin rekabet üstü olmalarında, yeni rekabetin boyutlarını değiştirmelerinde önemli bir gelişme sağlamıştır.

**Örgütsel Hafıza ve Örgütün Unutma Yeteneği:** Örgüt hafızası veya örgütsel bellek, örgütlerin öğrendiklerini depolayabilme, sonradan tekrar kullanma ve gerektiğinde yenilerini öğrenebilmek için eskilerini untabilme yetenekleridir.

Örgütsel öğrenme bireyler sayesinde gerçekleşmiş olsa da, bunu sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak görmek yanlış olur. Örgütlerde bireyler bulunmamasına rağmen, kendi hafızaları bulunmaktadır. Bireylerin kişiliklerini, alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirmeleri gibi, örgütler dünya görüşlerini ve ideolojilerini zaman içinde geliştirmektedir. Örgüt, kendisine yeni katılanlar veya ayrılanlar olsa da, örgüt hafızası belirli davranış kalıplarını, normlarını ve değer kalıplarını diğer çalışmalara aktarmak veya paylaşmak amacıyla saklar. Yani, örgütsel hafızanın temel işlevi, örgüt içinde çalışanların yaşadıkları tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların veya öğrendiklerinin, örgüt kültürünün, çalışma biçimlerinin,

daha sonra kullanılmak üzere diğer çalışmalara aktarılması veya zaman içine unutulup gitmesinin önlenmesidir.

#### **4.2.7. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler**

Senge, örgütlerin öğrenememesi bir tesadüften öte, süregelen yönetim biçiminin, insanların işlerini tanımlama şeklinin ve geleneksel tek taraflı düşünme yöntemlerinin doğal bir sonucu olarak açıklar. Buna göre, örgütlerde öğrenmeyi daha iyi hale getirmek için, ilk yapılması gereken, öğrenmeyi engelleyen aşağıda sıralanmış yedi temel nedeni açıklamak gerekir (Düren,2000, s. 146-147);

**“Pozisyonum Neyse Ben Oyum” Algılaması:** Çalışanlara, işlerine sadık kalmaları öğretilmiştir ve çalışanlar çoğunlukla, işleri ile kendi kimliklerini özdeşleştirirler. Bundan dolayı, çalışanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaşarak, ortak çalışmayla ilgili sorumluluk duygusu almaktan kaçınırlar.

**“Düşman Dışarıda” Sendromu:** İnsanlarda, işler yolunda gitmediğinde, bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Bu hastalık tablosu, insanın kendi kendini değerlendirmesine ve geliştirme en büyük engeldir.

**“Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu”:** Önceden etkin olma, tepkisel olmanın örtülü hali olarak yöneticiler tarafından vurgulanan bir yaklaşım, yanlış bir görüntüdür. Gerçek olan, önceden etkin olma, kişinin sahip olduğu problemleri kendisi çözmesi kişisel sorumluluğunu irdelemesidir. Ancak insanlar, genelde, üstlenme görüntüsü vererek, sorunların kaynaklarını dışsal faktörlerde arama eğilimi taşımaktadırlar.

**Olaylara Takılıp Kalma” Alışkanlığı:** Olaylar üzerinde yoğunlaşmak, insanı, satış raporları, bütçe harcamaları, işten çıkarılmalar gibi daha gerçekçi ve ölçülebilir sonuçlara doğru götürmektedir. Oysa öğretici olan, olayları önceden tahmin edebilmek, sebeplerini araştırmak ve işletme için tehdit oluşturan sessiz eğilimleri belirleyebilmektir.

**Tehditleri ve Hata Yapma Risklerini Görmeme:** Tehditlere pasif olarak uyum sağlamaya çalışmak, değişimler karşısında gerekli tepkiyi vermemektir.

**Tecrübeyle Öğrenme Hayali:** Tecrübelerden öğrenmiş olma yanılgısı taşıyarak, sistemin diğer unsurlarındaki gelişmeleri atlamak, önem vermemek, böylece de sorunların gerçek sebeplerini anlayamamak, önemli bir öğrenme engelidir.

**“Yönetici Takım Miti”:** Yönetimde birlik olma imajı, genellikle yüzeyseldir ve gerçekte her yönetici, kendi etki ve kontrol alanını üstü kapalı olarak öne çıkarmaya çalışır. Sorunlar baş gösterdiğinde, yöneticiler arasındaki birlik ve uyum görüntüsü bozulur.

Örgütsel düzeyde bir örgütün sürekli ve düzenli şekilde öğrenen bir yapı haline gelememesi, mevcut durum zihniyeti çerçevesinde, varolan ve geçmişe ait deneyim ve birikimlerine sıkı sıkıya bağlanmasından kaynaklanmaktadır. Öğrenme, mevcut bilgi, beceri ve tecrübe yapısını sarsan bir olaydır. İşletmenin mevcut durumunu koruma eğilimi, o anki uygulamalar başarılı ise, daha da yüksel olmaktadır.

#### **4.2.8. Öğrenen Örgüte Geçiş Aşamaları**

Öğrenme olayı esas itibari ile bir örgütün çalışanları ve çevresi ile ilişki kurma ve bu olgulara yaklaşım biçimi ile ilgilidir. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütlerin bir gelişim süreçlerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin, öğrenen örgüt durumuna gelebilmeleri, belli bir gelişim sürecinin sonunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, bu sürecin en son aşaması olarak belirlenmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütlerin gelişim süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

##### **4.2.8.1. Bilen Örgütler**

Bu örgüt modeli, en eski modeldir. Bu tip örgüt modelinde örgütün, çevresindeki değişime tepki olarak değiştiği düşüncesi yer almaktadır. Örgütler, eğişen çevre koşullarına göre, mevcut mal ve hizmetlerine eklemeler yaparlar bu değişimler öğrenme sonucu ortaya çıkmaz. Birçok şirket, çevresel değişimlere uyum sağlayarak kültürel değerler, temel varsayımlar ve örgüt yapısındaki değişimlerin güç olduğunu anlamışlardır. Bu örgütler. Tek döngülü öğrenme ve uyum stratejisini benimsemişler, bu yüzden de uyum sağlayıcı öğrenmenin ötesine geçememişlerdir.

Bilen örgütler, her şeyin en iyisini bildiğine inanırlar, çalışanların kurallara itaat etmelerini isterler ve nedenlerini sormamalarını isterler. Bilen örgütlerde rasyonellik ve en iyi anlayışı hâkim olmuştur. Klasik yönetim anlayışında daha sıklıkla görülen bu modelin sonucu olarak örgütlerdeki komuta ve kontrol yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İşlerin uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde parçalara bölünmesi, zaman ve hareket standartlarını, çalışanların insani yönünün arka planda bırakılması ve işin daha ön planda tutulması, bu modelin önemli temellerini oluşturmaktadır (Coşkun, Dalay ve Altunışık, 2002).

Bilen örgütler pazar paylarını rakipleri ve pazar koşulları değişmediği sürece belli noktaya kadar koruyabilirler. Ancak ekonomilerin doğal sonucu olan gelişim ya da değişimler karşısında bilen örgüt olmak farklılığı uyum süreçleri yaşayarak geliştirmeye çalışmak yeterli olmayacaktır.

#### **4.2.8.2. Anlayan Örgütler**

Bilen örgütler, zaman geçtikçe işlevini daha farklı şekilde yapmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Özellikle 1980'lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojideki sürekli gelişme örgütleri en iyi tek bir yol arayışından farklı yönere doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980'lerde örgüt kültürü, örgütleri yönlendiren temel faktör olmuştur. Örgüt kültürü ile birlikte örgütün değer verdiği temel değerler daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Anlayan örgütlerin temel felsefesi, örgüt değerlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulamasını sağlamak olmuştur. Bu tip örgütlerde, çalışanlar davranışlarında örgüt kültürünü kendilerine rehber edinirler. Ancak, kendi değerlerine uyan çevresel değişikliklerle baş edebileceklerinden, ani ve beklenmedik değişiklikler bu tür örgütlerde öğrenme oluşturmaz (Basım, 2009, s. 66).

Anlayan örgütlerde, çalışanlar davranışlarında örgütün kültürünü kendilerine rehber edinirler. Ancak, sadece kendi değerlerine uyan çevresel değişikliklerle baş edebileceklerinden, ani ve beklenmedik değişiklikler bu tür örgütlerde öğrenme yaratmaz.



#### 4.2.8.3. Düşünen Örgütler

Düşünen örgütlerin temel prensibi, örgütlerin aksayan yönlerinde yönetim tekniklerini kullanmaya dayanır. Bu anlayış, örgütün herhangi bir yönünde aksama oluştuğunda, örgütün bunu düzelteceğini, bir daha böylesi problemlerle karşılaşmasını önleyerek tedbirleri alacağını ve bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştireceğini kabul eder. Düşünen örgütler, iş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticilerini bu konularda eğitirler. Bu tür örgütler, işi bir tür sorunlar dizisi olarak görür, mevcut sorunlara hızlı çözümler üretmeye çalışır ama temeldeki soruna değinmezler. Düşünen örgütler ayrıca, henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkabilecek sorunlar üzerinde çözüm üretmeye de çalışmazlar. Bu yaklaşım, iş sorunlarının çözümünde tepkici programları esas alır ve çoğunlukla yönetimin bakış açısını kısıtlayarak öğrenmeyi engellerler (Coşkun vd., 2002).

Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır

#### 4.2.8.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler, örgütlerin gelişme sürecinin son halkasını oluşturmaktadır. Öğrenen örgüt, öğrenmeyi ön plana alır, personeli geliştirmeye yönlendirir, açık iletişim ve yapıcı diyalogu geliştirir. Öğrenen örgüt, bir örgüt modeli olmaktan çok, bir örgütün bütünü içinde görev yapan yönetici ve tüm çalışanlardaki bir zihniyet değişikliğidir. Bu tür örgütlerde öğrenme çabası örgütün tüm kademelerine yayılmıştır. Hızlı bir değişim karşısında başarıyı yakalamak isteyen bir örgütte, üst yöneticilerin öğreniyor olması ve çalışanlarına öğrendiklerini uygulamak istemesi yeterli değildir. Örgüt içinde gören yapan herkesin sürekli bir biçimde öğrenmesi ve kendi alanlarındaki teknolojik, ekonomik yenilikleri takip etmesi, öğrenme ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir (Ertürk, 2009, s. 275).

Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aralarında en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim, öğrenmeyi

yönlendiren veya gerçekleştirilen temel girdidir. Değişim, öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.2.9. Öğrenen Örgüt**

##### **4.2.9.1. Öğrenen Örgüt Kavramı**

Öğrenen örgüt kavramı, yönetim ve işletme dünyasında uzun yıllardan beri üzerinde sıkça durulan bir kavramdır. Öğrenen örgüt, bir işletmenin, devamlı olarak, yaşadığı olaylardan bir ders çıkarması, bu dersi değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personeli geliştirmek için bir sistem oluşturması ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Diken vd., 2006).

Örgütlerde bireysel öğrenme ile başlayıp, grup düzeyinde öğrenmeyle devam eden ve örgütsel öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olarak öğrenen örgüt, bilgi oluşturma, elde etme, paylaşma ve bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanma sürecidir. Öğrenen örgüt, örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Başka bir tanıma göre, bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış örgüttür (Atak ve Atik, 2007).

Öğrenen örgüt, gerekli bilgiyi örgüt içinde oluşturup elde ederek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirilmesi yeteneği ile ilgilidir. Dolayısıyla bir örgütün öğrenmesi demek, yeni bilgi oluşturmaya imkân verecek ortam hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni düşünce ve sistem üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm beceriyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi oluşturmaya teşvik etmek demektir.

Öğrenen örgüt kavramının ana unsurları, bilgiyi oluşturmak, öğrenmek, yaymak ve bunların sonucunda ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözümede kullanabilmektedir. Bu kavram, örgütlerin insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamlarını sağlayacak stratejileri geliştirmelerini ileri sürmektedir.

#### 4.2.9.2. Öğrenen Örgüt Düşüncesinin Disiplinleri

Senge, öğrenen örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran temel farkın belli temel disiplinlere hakimiyet olduğunu, öğrenen örgüt disiplinlerini hayati kılanın da bu olduğunu vurgulamakta ve bu disiplinleri sistem düşüncesi, paylaşılmış vizyon, kişisel ustalık, zihinsel modeller ve takım öğrenmesi olarak sıralamaktadır. Öğrenen örgütün düşünsel bileşenleri olarak da adlandırılabilir bu disiplinler aşağıdaki gibi ele alınabilir.

**Paylaşılmış Vizyon:** Örgütlerde vizyon oluşturma, örgütün gelecekte ilişkilendirilme süreci, vizyon ise bu sürecin sonunda kazanılan geleceğe ilişkin örgütsel resim olarak tanımlanabilir. Örgütün sahip olduğu vizyonun, örgütün tamamına bir yön vermesi ve tüm örgütsel enerjiyi gelecekteki aynı noktaya yönlendirmesi ve odaklaması gerekir. Senge, otoriter örgütlerde yöneten, örgütleyen ve kontrol eden olmak üzere üç dogma olduğunu, buna karşılık öğrenen örgüte de vizyon, değerler ve zihinsel modeller olmak üzere üç dogma olacağını vurgulamaktadır. Bununla vizyonunu öğrenen örgüt için ne kadar önemli olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Öğrenen örgüt vizyonu, örgütteki farklı kişi ve kişiliklerin, düşüncelerin, arzuların, beklentilerin ve gelecekteki kesişme noktası gibi bir bileşim olarak tüm örgütte paylaşılmış bir vizyondur (Şimşek ve Kınır, 2006).

Vizyon örgüt için hayati bir önem arz etmektedir. Geleceğin şekillendirilmesi açısından örgütün vizyonunu sahiplenme, bu büyük vizyon çerçevesinde bireylerin kendi vizyonlarını birleştirerek örgüt vizyonunu gerçekleştirilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Burada vizyonun paylaşılması yeterli değildir. Paylaşılan vizyonun hedefine ulaşması için örgüt değerlerinin de paylaşılması gerekmektedir.

**Kişisel Ustalık:** Yüksek seviyede bireysel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için büyük önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten, kişiler yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı şekilde yaklaşırlar. Bunu, ömür boyu öğrenme çabalarına bağlı kalarak yaparlar. Kişisel ustalık, kişisel görme ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu, öğrenen örgütler için temel taşı, bu örgütlerin manevi temelidir. Bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi kendi çalışanlarından daha büyük

olamaz. Kişisel ustalık disiplini bizim için gerçekten önem taşıyan şeyleri açıklığa kavuşturmakla başlar. Önemli olan, hayatlarımızı en yüksek özlemlerimizin hizmetinde yaşamaktır (Diken vd., 2006).

Kişisel ustalık düzeyinde olan bireyler, işlerine daha bağlıdırlar. İnisiyatif almaya daha çok isteklidirler ve daha çok inisiyatif alırlar. İşlerinde geniş ve derin bir sorumluluk duygusuna sahiptirler. Öğrenmeleri hızlıdır. Bundan dolayı örgütler, çalışanların bireysel gelişmelerini örgüte getireceği değeri de düşünerek destekler. Çünkü bunun örgütü daha güçlü kılacağı inancını taşırlar.

**Takım Halinde Öğrenme:** Takım halinde öğrenme karşılıklı konuşma ile başlar. Bu bir takımın üyelerinin varsayımları bırakıp, gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern örgütlerde temel öğrenme prensibi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe örgütler de öğrenemez. Örgütlerin günümüzde karşılaştıkları problemler, çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekâsı ile çözülebilir. Çünkü takımlarda, ortak zekâ düzeyini, çalışanların sahip oldukları zekâ düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır (Erigüç ve Balçık, 2007)

Takım halinde öğrenme de pratik yapmaya gereksinim duyar. Takım halinde öğrenmenin önündeki engellerden biri, alışkanlığa dayalı karşılıklı davranış biçimleri olan savunmacı rutinlerdir. Diyalog, bu rutinlerin ortaya çıkmasındaki en önemli etken olarak görülmektedir. Bu rutinler, örgütleri tehdit ve sıkıntılardan koruduğu gibi, öğrenmelerini de engeller. Savunmacılık ne kadar güçlü olursa, çalışanların görüşlerini savundukları problem de o kadar önem kazanacaktır. Bu görüşler üretken bir şekilde ortaya atılabilirse, çalışanların birbirlerinin düşüncelerine pencere açması da sağlanabilir.

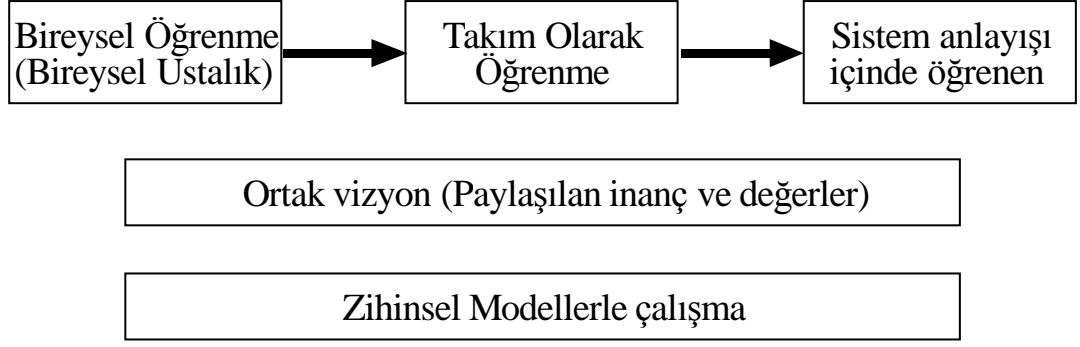
**Zihni Model:** Zihni modeller kişinin dış dünyaya bakış açısının ifadesidir. Buna kesin ve apaçık anlamalar da dâhildir. Öğrenme işleminde zihni modellerin önemi çoktur. Bazı insanlar zihni modellerin varlığını keşfedemezler. Zihni modeller, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl harekete geçtiğini de belirler. Argysis'e göre, zihni modellerimiz hayatımızda yer

alan kararları önemli ölçüde etkiler. Örgütlerin varoluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir. Zihni modeller, organizasyon yapısı içinde öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanıldığı zaman olumlu etkileri olacaktır. Senge, zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini söyleyerek zihni modelleri, öğrenen örgütlerin bir disiplini haline getirdiğini vurgulamıştır. Zihinsel modeller yardımıyla kişiler yapacakları bir iş döngüsünü kararlaştırabilir, bu kararları açıklayabilir ve paylaşabilir (Kıngır ve Mesci, Kış 2007).

Zihni modellerle çalışma disiplini, kişinin aynayı kendisine çevirmesiyle başlar. İçimizde bulunan ufuk ve vizyonları ortaya çıkarmayı ve bunları kapsamlı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekir. Bu noktada sorgulama ile savunmayı dengeleyen öğrenmeli konuşmalar yapma yeteneği önem taşır. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve düşündüklerini başkalarının etkisine açarlar.

**Sistem Düşüncesi:** İş dünyası ve diğer tüm insan çabaları birer sistemdirler. Bunlar, görünmeyen ve birbiriyle ilişkili bir eylemler dokusuyla bağlıdır. Söz konusu eylemlerin birbiri üzerinde tam etki oluşturması çoğu zaman yıllar alır. Biz de bu dantelin bir parçası olduğumuzdan değişim örgüsünü görmek iki kat daha zor olur. Bunun yerine sistemin birbirinden tamamen ayrılmış parçalarının anlık fotoğrafları üzerinde odaklaşma eğilimi taşır ve en derin problemlerimizin neden bir türlü çözülemediğine şaşarız. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay örgüsünü hakkında daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur (Öneren, 2008).

Senge, sistemli düşünmenin kaldıraç gücü ilkesi açısından da faydalı olduğunu belirtmektedir. Bu ilkeye göre, en iyi sonuçlar büyük ölçekli çabalarla değil, küçük iyi odaklanmış eylemlerle elde edilir. Eylemlerin temelinde yatan yapıları görmek gerekir. Sistemli olmayan düşünce yolları dikkatleri küçük kaldıraç etkisi olan noktalara yoğunlaştırır.



**Şekil.8. Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini**

Kaynak: Barutçugil İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.148

#### 4.2.9.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran belirli özellikler vardır (Barutçugil, 2002, s. 146). Bu özellikler;

- Öğrenen örgütlerde öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilir.
- Öğrenme anlık bir olay olarak değil bir süreç olarak görülür.
- Bireylerin kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştireceklerine inanırlar.
- Öğrenen örgütler, kendisinden de bir şeyler öğrenirler, çalışanlar örgütü yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen örgütlerde bireyin yenilikçi olduğu ve kurumu yeniden yapılandıracakları kabul edilir.
- Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak çalışanlara keyif ve heyecan verir.

Öğrenen örgütlerin diğer bir farkı, çalışanların örgütün mali ve ticari kararları ve uygulamaları konusunda da bilgi sahibi olmalarıdır. Çalışanlar kurumlarının satış hedeflerini, pazarlama planlarını, finansal sonuçları gibi konularda da bilgi sahibidirler. Öğrenen örgütlerde bu bilgiler, yalnızca yöneticilerin değil, tüm çalışanların bilmesi gereken bilgiler olarak kabul edilir. Bu nedenle kendini yönetebilecek niteliklere sahip, girişken, araştırmacı, yenilikçi çalışanlar, öğrenen örgütlerin oluşturulması açısından büyük taşımaktadır.

#### 4.2.9.4. Örgütsel Öğrenme - Öğrenen Örgüt Ayrımı

Örgütsel öğrenme ile ilgili çalışanlar, örgütleri ve örgütlerdeki öğrenme süreçlerini, irdelerken büyük ölçüde akademik bir bakış açısı kullanmışlardır. Bu alandaki çalışmaların amacı, öncelikle neyin meydana geldiğini anlamak ve incelemektir. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki değişimi; söz konusu bilgiyi arttırma, dönüştürme ya da bilgideki eksiltmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgideki değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri, öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar. Diğer taraftan öğrenen örgüt, etkin öğrenme kapasitesine sahip olup da başarılı olan bir varlık, ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir. Öğrenen örgütler alanında çalışanlar, genel olarak, bu öğrenme kapasitesini oluşturmaya ve geliştirmeye çabalamaktadırlar. Öğrenen örgütler alanında çalışan bilim insanları, daha uygulamaya dönük ve gerçekleştirici bir gündeme sahip olduklarını söylemek olanaklıdır. Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasındaki ayrımı aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir ( Koç,2009).

	<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>Öğrenen Örgüt</b>
<b>Yaklaşım</b>	Betimleyici	Öngörücü
<b>Var Olması</b>	Doğaldır ve Mevcuttur	Eylem Gerektirir ve ulaşılamaz
<b>Temel Soru</b>	Bir Örgüt Nasıl Öğrenir?	Bir Örgüt Nasıl Öğrenmelidir?
<b>Hedef Kitle</b>	Akademisyenler	Uygulamacılar ve Danışmanlar
<b>Amaç</b>	Kuram İnşası	Örgütsel Performansı Artırma
<b>Odak</b>	Süreçler	Örgütsel Biçim
<b>Öğrenme-Performans İlişkisi</b>	Oluumlu da Olumsuz da Olabilir	Oluumlu Olması beklenir.
<b>Öğrenmenin Sonucu</b>	Potansiyel Davranış Değişimi	Var Olan Davranış Değişimi

Şekil.9. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Ayrımı

Kaynak: Koç U., Örgütsel Öğrenme, Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, A fyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1, Cilt 11, s.154

## **5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ BULGULARI VE YORUMLARI**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **5.1.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde, artan rekabet koşullarında firmaların başarılı olmaları ve devamlılıklarını sağlanması için, en önemli şartlardan biri güçlü ve köklü bir kurum kültürüne sahip olmalarından geçer. Güçlü ve köklü kültürlere sahip işletmeler, sağlam kurum kültürü olmayan işletmelere göre daha başarılı ve uzun ömürlüdürler. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olmak, işletme içinde başka şeylerin başarılmasında önemli bir rol oynar. Bunlardan biri ise örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme, firmanın başarısı ve devamlılığı için kurum kültürü kadar önemli bir yere sahiptir. Bunun sağlanması için de, ilk olması gereken, işletmelerin güçlü bir kurum kültürüne sahip olması gerekir. Bu çalışmada amaç, kurum kültürü ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Bu amaca uygun olarak, araştırmada izlenen yönteme ilişkin bilgiler ve açıklamalar aşağıda sırasıyla verilmiştir. Araştırmaya konu olan kurum kültürü ve örgütsel öğrenme ile ilgili olarak literatür taraması yapılarak her iki konuyla ilgili gerekli açıklamalara bundan önceki bölümlerde yer verilmiştir. Literatür taraması yapılırken, her iki konunun gerekli olan kısımları üzerinde durulmaya çalışarak araştırma kısmında ortaya çıkacak sonuçlarla karşılaştırılmasının yapılması sağlanmıştır.

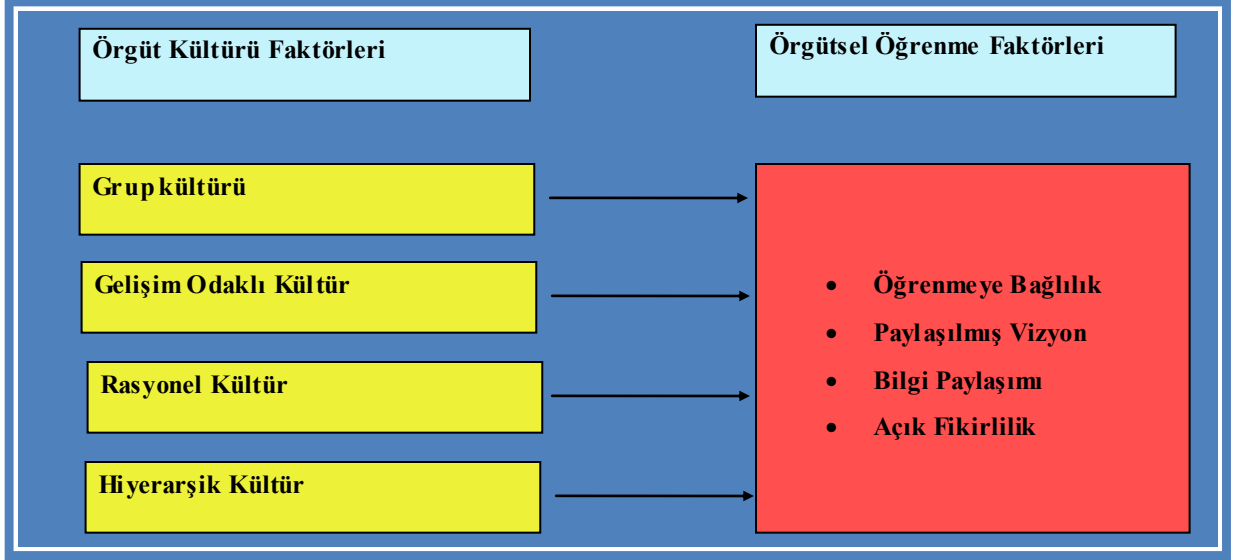
#### **5.1.2. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan durumu, var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır. Tarama modellerinde, araştırmacının araştırma konusu olan birey, grup veya objeye müdahalesi söz konusu değildir ( Karasar, 1994, s. 75). Eğer, araştırmanın amacı çok sayıda obje veya insana ilişkin bazı betimlemelerde bulunmak ise tarama modeli en uygun model olarak görülmektedir ( Balcı, 2005).



Bu araştırmanın model özeti Tablo 1’de görülmektedir. Modelde örgüt kültürü faktörlerinin örgütsel öğrenme faktörleri üzerinde ki etkisine bakılacaktır. Bu etkiler bulgular ve yorumlar kısmında regresyon başlığı altında incelenecektir

**Tablo.1. Araştırma Modeli**



Araştırmada çeşitli hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotez testleri bulgular ve yorumlar bölümünde hipotezlerin test edilmesi kısmında açıklanmıştır. Oluşturulan hipotez testleri;

- **H<sub>1</sub>:** *Örgüt Kültürü, Öğrenmeye Bağlılığı pozitif yönde etkiler*
- **H<sub>2</sub>:** *Örgüt Kültürü, Paylaşılmış Vizyonu pozitif yönde etkiler.*
- **H<sub>3</sub>:** *Örgüt Kültürü, Bilgi Paylaşımı pozitif yönde etkiler.*
- **H<sub>4</sub>:** *Örgüt kültürü, Açık Fikirliliği pozitif yönde etkiler.*

### 5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, İstanbul Avrupa Yakası’nda faaliyet gösteren tekstil, banka, gıda ve diğer firmalardır. Bu evren yaklaşık 50 firmayı kapsamaktadır. Veri

toplamak amacıyla kullanılan anketler deneklere e-mail, posta ve yüz yüze iletişim yoluyla iletildi. Örneklem olarak yaklaşık 45 firma anketleri cevaplayıp geri dönmüştür. Geri dönüşlerin ve analize tabi tutulanların sayısı 150'dir.

#### **5.1.4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları**

Araştırma da kullanılan anketler İstanbul da bulunan tekstil, banka, gıda ve diğer kuruluşlarda çalışan işgörenlere: yönetici, beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlara uygulanmıştır.

Maliyet, zaman ve mekân gibi araştırma için gerekli unsurların kısıtlı olması nedeniyle araştırma kapsamının dar tutulmasına neden olmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin anket formlarını doldururken bütün sorulara samimi cevaplar verdikleri, içtenlikle doldurdukları kabul edildi. Bir başka kabul de, seçilen örneklem grubunun tüm evreni temsil ettiğiidir.

#### **5.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması**

Bu araştırma da veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanıldı. Anket formu, literatürde kullanılan ölçeklerden alınmıştır. Anket üç kısımdan oluşmaktadır;

- Kişisel ve işletme hakkındaki bilgiler, iki alt boyut (10 soru),
- Kurum kültürü ile ilgili sorular, dört alt boyut (16 soru),
- Örgütsel öğrenme ile ilgili sorular, dört alt boyut (17 soru).

Araştırmada katılımcılardan toplam olarak kırk üç sorunun cevaplanması istenmiştir. Ankette kişisel bilgiler bölümü hariç, diğer sorularda ise 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak katılanların sorulara cevap vermesi istenmiştir. 5'li Likert tipi ölçekte şu ifadelerle sorulara cevaplar aranmıştır, kullanılan ifadeler; **1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum** şeklindedir.

Anket formları evrendeki tüm firmalara araştırmacı tarafından e-mail, posta ve yüz yüze iletişim ile ulaştırılmıştır. Anketin uygulanması için, anketin giriş kısmında anketin nasıl uygulanacağı kısaca açıklanmıştır. Anketin uygulanmasında işletme yöneticilerinden yardım istenmiştir. Bu amaçla Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan izin dilekçesi de anket formuna eklenmiştir.

### **5.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS 15,0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analiz yöntemleri olarak; Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır

#### **5.1.6.1. Faktör Analizi**

Birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bu bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe “faktör analizi” denir. Bu analizin en önemli amaçlarından biri, değişkenler arasındaki bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bu analizlerde, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır ( Turgut ve Baykul, 1992).

Faktör analizinin dört aşaması vardır;

- Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanır. Bu test “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test eder. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler arasında bir korelasyonun olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliği söz konusu olur.
- KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü KMO değerleri faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi verir. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Bir başka deyişe, iki değişken çifti

arasındaki korelasyon diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Bu değerler için Tablo 2'deki sınıflama getirilmiştir.

**Tablo.2. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama**

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 Arası	İyi
0,60-0,70 Arası	Orta
0,50-0,60 Arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

- Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır
- Faktör analizinin son basamağı, faktör yüklerin hesaplamasıdır. Faktör yükleri en az 0,30 olmalıdır ( Semerci, 2004). Literatürde bu şekilde geçmesine rağmen sınır değer olarak 0,50 ve üzeri kabul edilmiştir.

#### **5.1.6.2. Korelasyon Analizi**

Aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin ve bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir.

Korelasyon katsayısı olan  $r$  -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)'dan +1(aynı yönde) ve -1(ters yönde)'e doğru kuvvetleşir. Katsayı sifira ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda tablo 3'deki değerler kullanılabilir

**Tablo.3. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama**

Korelasyon ( $r$ )	Yorumu
0,90 - 1 Arası	Çok Yüksek
0,70- 0,89 Arası	Yüksek
0,50- 0,69 Arası	Orta
0,26- 0,49 Arası	Zayıf
0,00 - 0,25 Arası	Çok zayıf

**Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.**

### 5.1.6.3. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır

Regresyon analizinin amaçları dört noktada açıklanabilir (Büyüköztürk, 2010, ss. 91-92);

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak.
- Regresyon modelinin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek
- Bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek.

- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemliliklerini saptamak.

### 5.1.7. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığı bir göstergesidir ( Feride ve Özdoğan, 2007). Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.

**Tablo.4. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama**

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek Güvenilirlik
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

**Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler. Ankara: Asil Yayın Dağıtım**

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır.

**Tablo.5. Örgüt Kültürü Cronbach's Alpha Değerleri**

Ölçek: Örgüt Kültürü	$\bar{X}$	Ss	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<i>Rasyonel Kültür</i>	3,7650	,8795	4	,868
<i>Gelişim Odaklı Kültür</i>	3,7320	,9445	6	,895
<i>Grup Kültürü</i>	3,2200	,9198	2	,733
<i>Hiyerarşik Kültür</i>	4,0133	,7683	1	-

Örgüt kültürü ölçek maddelerimizin ilk ikisi olan *Rasyonel Kültür* ve *Gelişim Odaklı Kültür* faktörlerinin güvenilirlik seviyeleri “**yüksek güvenilirlik**” seviyesindedir. Grup Kültürü maddesinde ise “**oldukça güvenilir**” düzeydedir. Son faktör ise tek madde ile temsil edildiğinde güvenilirlik düzeyini saptamak mümkün olmamıştır

**Tablo.6. Örgütsel Öğrenme Cronbach's Alpha Değerleri**

Ölçek: Örgütsel Öğrenme	$\bar{X}$	Ss	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<i>Öğrenmeye Bağlılık</i>	3,8083	,7897	4	,887
<i>Paylaşılmış Vizyon</i>	3,2000	,8678	3	,805
<i>Bilgi Paylaşımı</i>	3,4244	,8007	2	,732
<i>Açık Fikirlilik</i>	3,4000	,7508	2	,612

Örgütsel Öğrenme ölçeğinde faktörlerin ilk ikisi olan *Öğrenmeye Bağlılık* ve *Paylaşılmış Vizyon* faktörlerinin güvenilirlik seviyeleri “**yüksek güvenilirlik**” seviyesinde diğer ikisi olan *Bilgi Paylaşımı* ve *Açık Fikirlilik* faktörlerinde ise “*oldukça güvenilir*” seviyededir.

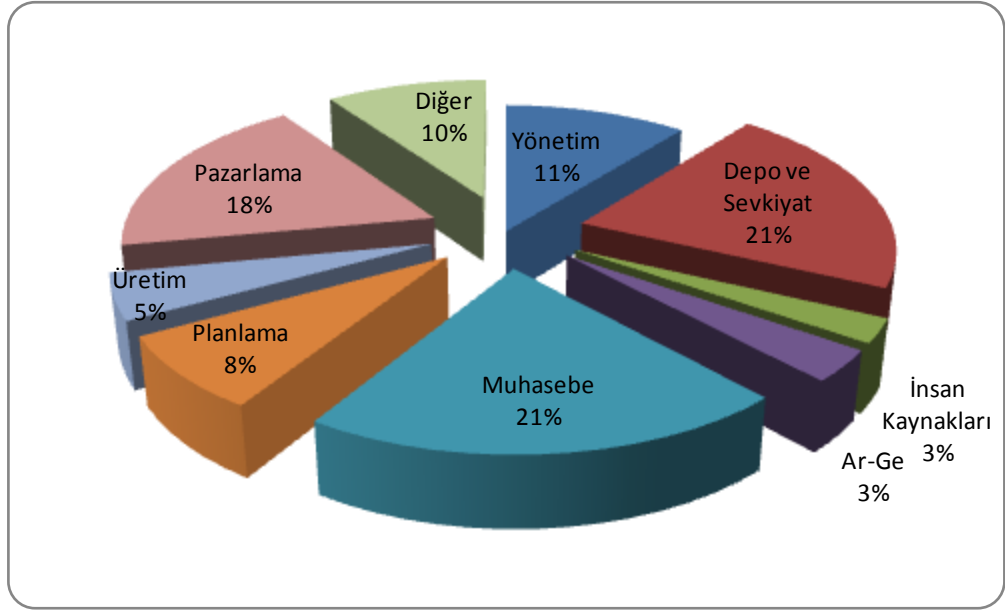
## 5.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu kısımda İstanbul Avrupa yakasındaki firmaları temsilen çalışan işgörenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar, uygulama kısmında açıklanan tekniklerle analiz edilmiş ve analiz sonucu elde edilen bulgular, grafikler ve tablolar halinde sunulmuş ve açıklanmıştır.

Güvenilirlik analizleri, araştırma örneğine ilişkin demografik bulgular, kurum kültürüne ilişkin bulgular, örgütsel öğrenme ile ilgili bulgular, kurum kültürü ile

örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, araştırmanın yöntemi ve hipotezine ilişkin analizler ile regresyon ve korelasyon analizleri bu kısımda açıklanan alt başlıklardır.

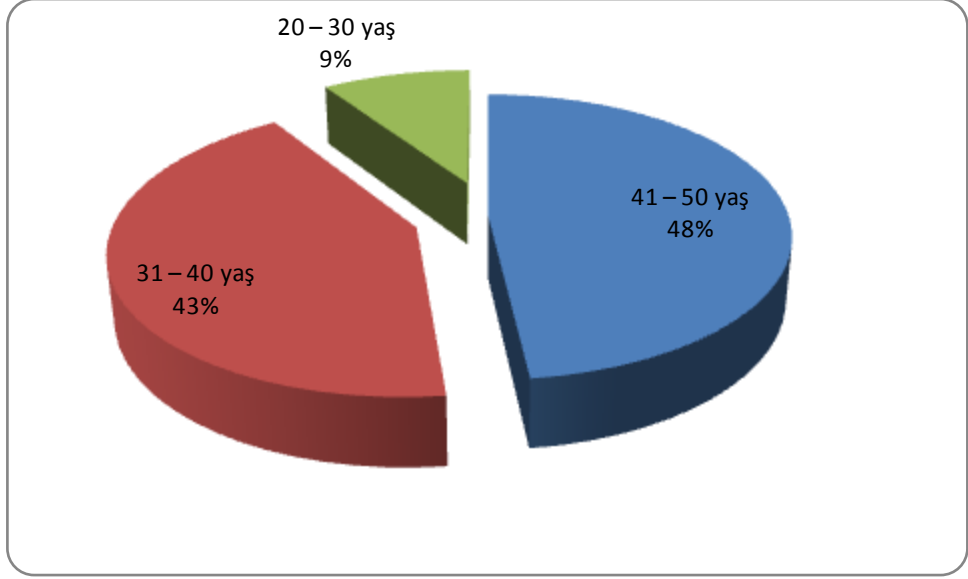
### 5.2.1. Demografik Özellikler



**Şekil.10. Çalışanların Departmanına Göre Dağılımı**

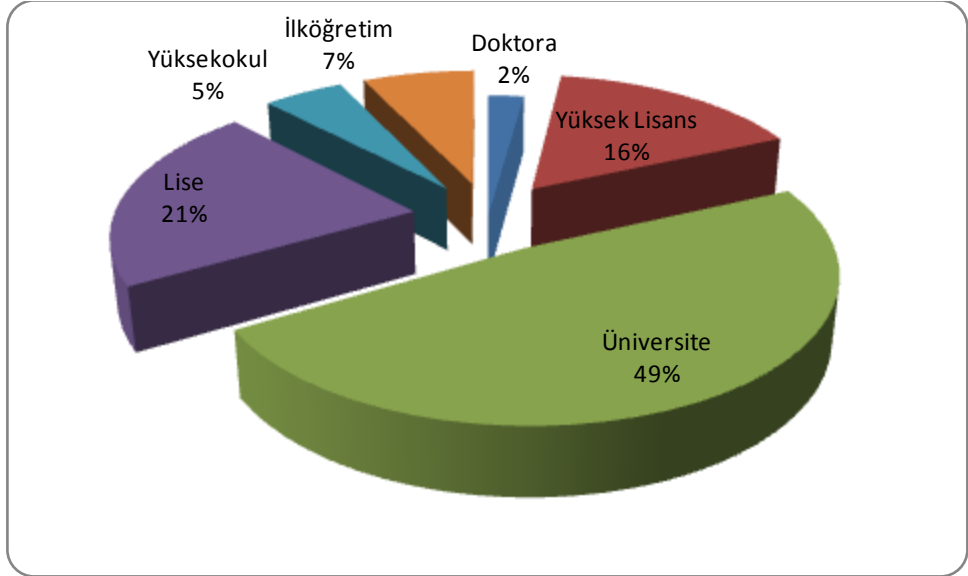
Katılımcılar en fazla oranlarda muhasebe ile depo ve sevkiyat birimlerinde çalışmaktadırlar. Bu oran %21'dir. Pazarlama departmanında çalışanların oranı %18, yönetim biriminde çalışanlar ise %11 oranındadır. Diğer %10. Planlama %8. Üretim % 5. Ar-Ge ve insan kaynakları departmanlarında çalışanlar araştırmaya göre en az oranlardadır.





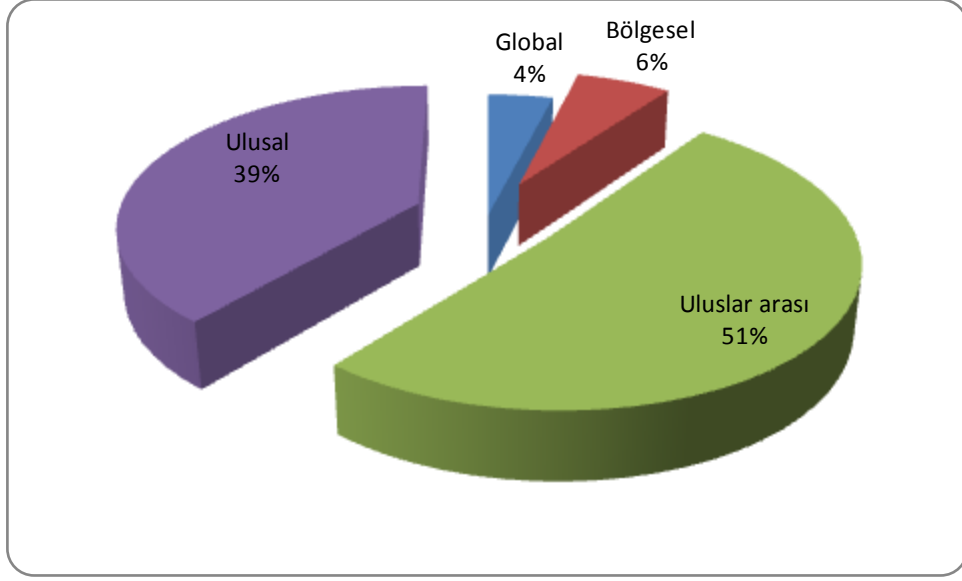
**Şekil.11. Çalışanların Yaşına Göre Dağılımı**

Katılımcıların %48 çoğunluğu 41 – 50 yaşlardadır. 31 – 40 yaşlarda olanların oranı %43 iken 20 – 30 yaşlarda olanlar %9 orandadır.



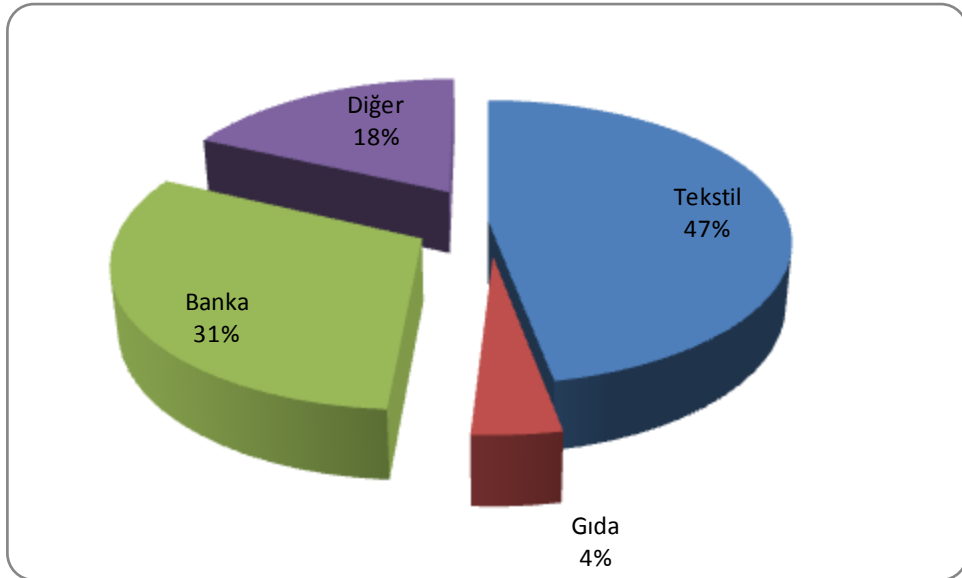
**Şekil.12. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Üniversite düzeyinde eğitime sahip katılımcılar %49 çoğunluk ile en fazla orandadır. Bir alt seviye olan lise düzeyinde eğitime sahip katılımcılar %21 çoğunlukta iken yüksekokul mezunları %5'lik çoğunluğu oluşturmaktadır. En az oranda katılımcı ise %2'lik oranı ile doktora düzeyindeki katılımcılardan oluşmaktadır.



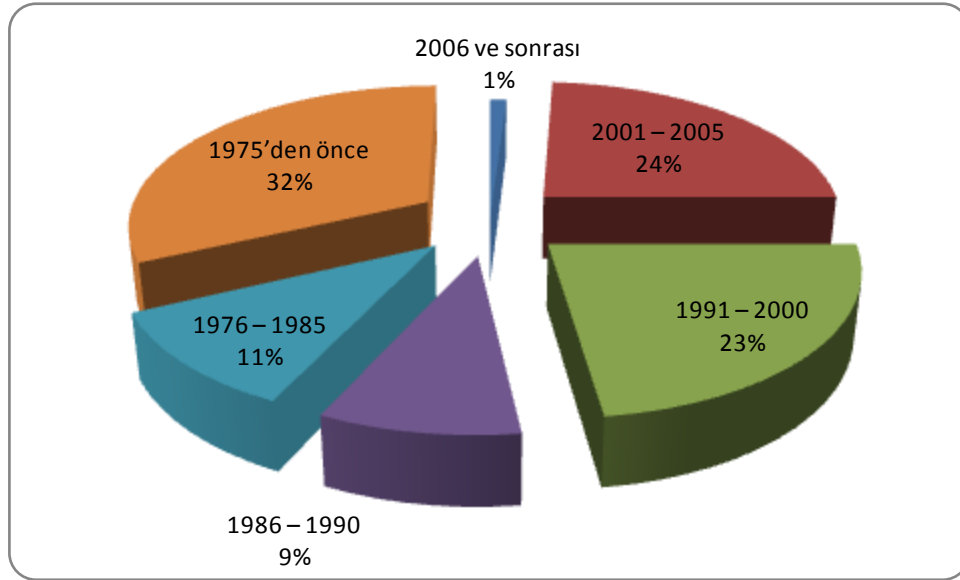
**Şekil.13. Çalışanların Çalıştığı Sektörün Faaliyet Alanının Sınırına Göre Dağılımı**

Uluslararası faaliyet gösteren firmalarda çalışan katılımcıları %51 çoğunluğu oluşturmaktadır. Ulusal bazda faaliyet gösteren firmalar da %39 çoğunlukta. Bölgesel sınırlarda çalışanlar %6 çoğunlukta iken global şirketlerde çalışanlar en az orandadır.



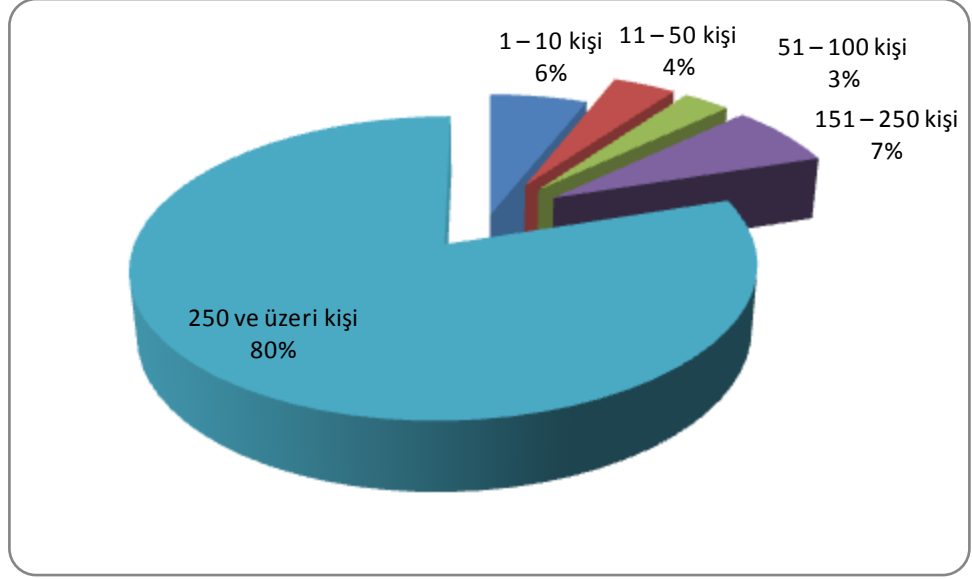
**Şekil.14. Çalışanların Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı**

Katılımcıların yarıya yakın çoğunluğu tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadır. Banka sektöründe çalışanlar ikinci olarak en fazla orana sahiptir. Banka sektöründe çalışanların oranı % 31'dir. Gıda sektöründe çalışanlar ise %4 çoğunlukla en az orandadır.



**Şekil.15. İşletmelerin Kuruluş Yılına Göre Dağılımı**

Katılımcıların %32'lik çoğunluğu 1975'den önce kurulmuş, araştırmaya göre en eski işletmelerde çalışmaktadır. "2006 ve sonrası" seçeneği ile araştırmaya göre en yeni kurulan firmalarda çalışanlar %1'lik bir orana sahiptir. Firmaların kuruluş yılları ile çalışan sayıları bu iki uçta paralellik gösterirken diğer seçeneklerde böyle bir paralellik yoktur.



**Şekil.16. Çalışan Sayısına Göre Dağılım**

Katılımcıların en büyük çoğunluğu 250 ve daha fazla çalışana sahip firmalarda çalışmaktadır. Bu oran %80'dir. 151 ile 250 arasında çalışan oranı %7'dir. 1 ile 10 kişi çalışan %6 iken 11 ile 50 çalışan oranı %4'dür. En az oranı ise %3 ile 51 ile 100 kişi çalıştıran kuruluşlardır.

## 5.2.2. Faktör Analizi

### 5.2.2.1. Örgüt Kültürü İçin Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo.7. Örgüt Kültürü İçin Faktör Analizi Özet Tablosu**

Faktör	Faktör maddeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı %	Faktör Güvenilirliği
<b>Rasyonel Kültür</b>	Firmamızda, hedefler net bir şekilde belirlenerek firma genelinde paylaşılmaktadır.	<b>,782</b>	28,242	,868
	Firmamızda, hedef, görev ve başarı odaklı bir anlayış hakimdir.	<b>,782</b>		
	Firmamızda, etkinlik, verimlilik ve karlılığa önem verilmektedir.	<b>,703</b>		
	Firmamızda, çıktıların sorunsuz ve kaliteli olması yönünde çaba sarf edilmektedir.	<b>,688</b>		
<b>Gelişim Odaklı Kültür</b>	Firmamızda, esnek ve adem-i merkezîyetçi bir anlayış hakimdir.	<b>,741</b>	21,738	,895
	Firmamızda, yenilikçi ve değişime açık bir yaklaşım söz konusudur.	<b>,706</b>		
	Firmamızda, gelişim ve büyüme odaklı hedefler vurgulanmaktadır.	<b>,692</b>		
	Firmamızda, problem çözmeye yönelik yenilikçi süreçler mevcuttur.	<b>,617</b>		
	Firmamızda, sosyal ilişkilere, takım çalışması ve bağlılığa önem verilmektedir.	<b>,528</b>		
<b>Grup Kültürü</b>	Firmamızda, işgörenleri kendi çalışma alanları ile olarak kendi inisiyatifleri doğrultusunda hareket etmek üzere güçlendirilmektedir.	<b>,854</b>	15,875	,733
	Firmamızda, işgörenlerin fikir ve düşünceleri dikkate alınmaktadır.	<b>,808</b>		
<b>Hiyerarşik Kültür</b>	Firmamızda, kararlılık, devamlılık ve düzeni vurgulayan bir anlayış hakimdir.	<b>,918</b>	15,875	-
<b>TOPLAM</b>			77,419	

\*KMO değeri; 0,879 ve Bartlett's testi için olasılık (p) değeri: 0,00 bulunmuştur.

KMO testi ile hesaplanan değer 0,879, verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel olduğunu göstermektedir. Bartlett's testinde ise (p) olasılık değeri 0,05 'ten küçük olduğundan faktör analizi yapılabilir.

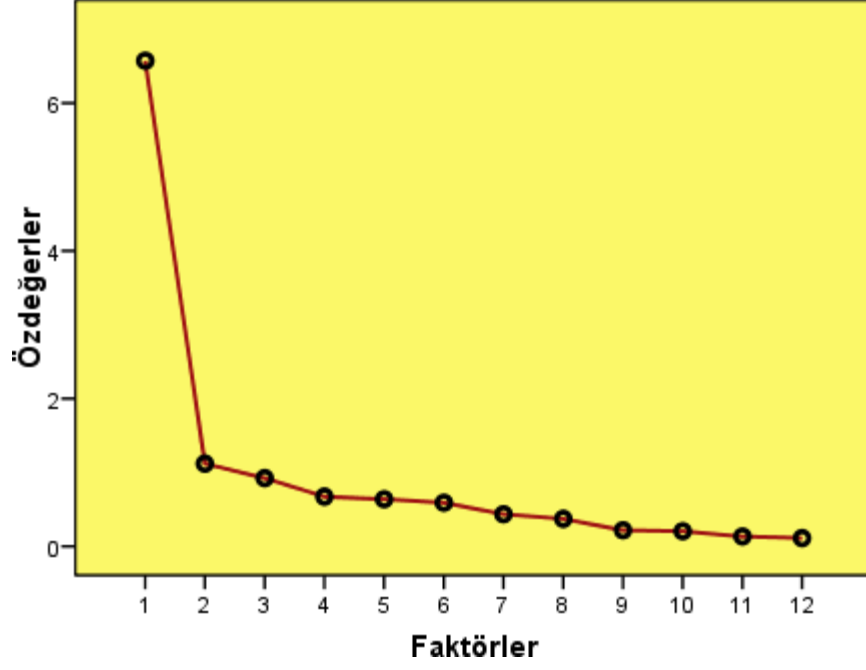
Örgüt Kültürü ölçeğinin faktör analizinde dört faktörün olduğu gözlemlenmiştir. Özdeğeri 1'den yüksek olan bu dört maddenin öz değerler grafiğinde de ayrımı izlenebilir. Bu dört faktör **Örgüt Kültürü** kavramını % 77,419 oranında açıklayabilmiştir.

İlk faktörümüz olan **Rasyonel Kültür** faktörünün dört maddesi bulunmaktadır. Toplamda Örgüt Kültürü kavramının % 28,24 'lük kısmını **Rasyonel Kültür** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cranbanc's Alpha değeri ise 0,868 olarak tespit edilmiştir.

İkinci faktör olan **Gelişim Odaklı Kültür** faktörünün beş maddesi bulunmaktadır. İlk dört maddesi **Gelişim Odaklı Kültür** maddesi iken son madde normalde **Grup Kültürü** faktörünün bir alt maddesidir. Ancak faktör analizinde **Gelişim Odaklı Kültür** faktörünün maddeleri içerisinde çıkmıştır. Madde anlam olarak **Gelişim Odaklı Kültür** maddelerine yakın olduğundan analiz sonucu aynen alınmıştır. Toplamda **Örgüt Kültürü** kavramının % 21,73 'lük kısmını **Gelişim Odaklı Kültür** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cranbanc's Alpha değeri ise 0,895 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü faktör olan **Grup Kültürü** faktörünün sadece iki maddesi bulunmaktadır. Diğer iki maddesi güvenilirliği düşük olduğundan analizden çıkartılmıştır. Toplamda **Örgüt Kültürü** kavramının % 15,87 'lük kısmını **Grup Kültürü** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cranbanc's Alpha değeri ise 0,73 olarak tespit edilmiştir.

Dördüncü faktör olan **Hiyerarşik Kültür** faktörünün tek maddesi bulunmaktadır. Diğer dört maddesi güvenilirliği düşük olduğundan ve analizde alaka kurulamayacak faktörlerin içinde yer aldığından analizden çıkartılmıştır. Toplamda **Örgüt Kültürü** kavramının % 15,87 'lük kısmını **Hiyerarşik Kültür** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cranbanc's Alpha değeri ise tek maddeden oluştuğu için hesaplanamamıştır.



Şekil.17. Örgüt Kültürü İçin Özdeğerler Grafiği

Faktör analizine ait Scree plot grafiğine bakıldığında ilk dört faktörün yeterli kırılmayı sağladığı görülmektedir. Diğer kırılmalar ise çok küçük miktarda ve önemsiz olduğu anlaşılmaktadır. Sadece dört faktörün **Örgüt Kültürü** kavramını açıklamakta kullanılabileceği görülmektedir.

## 5.2.2.2. Örgütsel Öğrenme İçin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo.8. Örgütsel Öğrenme İçin Faktör Analizi Özet Tablosu

Faktör	Faktör maddeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı %	Faktör Güvenilirliği
<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>	Buradaki hissiyat, işçinin öğrenmesinin bir gider değil yatırım olduğu yönündedir.	,859	26,239	,887
	Bu organizasyonun temel değerleri, öğrenmeye gelişme açısından önemli yer verir.	,851		
	Yöneticiler temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirdirler.	,800		
	Organizasyonumdaki öğrenme, sistemdeki varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.	,764		
<b>Paylaşılmış Vizyon</b>	Bütün işçiler, sistemin amaçları konusunda sorumludur.	,779	17,859	,805
	Sistemimizin bütün aşama, fonksiyon ve bölümü ile ilgili görüşümüzde tam bir fikir birliği vardır.	,764		
	Sistemin yönünü belirlemede, işçiler kendilerini ortak olarak görürler.	,709		
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	Başarısız olmuş organizasyon çabalarını daima analiz ederiz ve çıkarılan dersleri geniş biçimde tartışırız.	,836	17,064	,732
	Departmandan departmana (birimden birime, takımdan takıma) yapılan sistemsel faaliyetlerde öğrenilen dersleri paylaşma konusunda belirli mekanizmalarımız vardır.	,804		
	Tarihten çıkarılan dersleri hafızada canlı tutmak için sistemsel konuşmalar işe yarar.	,538		
<b>Açık Fikirlilik</b>	Bu girişimdeki personel, pazardaki yerimizi algılama yolları hakkında sürekli sorgulanmalıdır.	,880	14,627	,612
	Alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerini belli zaman aralıklarında sürekli yargılarız.	,630		
<b>TOPLAM</b>			75,790	

\*KMO değeri; 0,781 ve Bartlett's testi için olasılık (p) değeri: 0,00 bulunmuştur

KMO testi ile hesaplanan değer 0,781, verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel olduğunu göstermektedir. Bartlett's testinde ise (p) olasılık değeri 0,05 'ten küçük olduğundan faktör analizi yapılabilir

Örgütsel Öğrenme ölçeğinin faktör analizinde dört faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Özdeğeri 1'den yüksek olan bu dört maddenin Öz değerler grafiğinde de ayırımı izlenebilir. Bu dört faktör **Örgütsel Öğrenme** kavramını % 75,790 oranında açıklayabilmektedir.

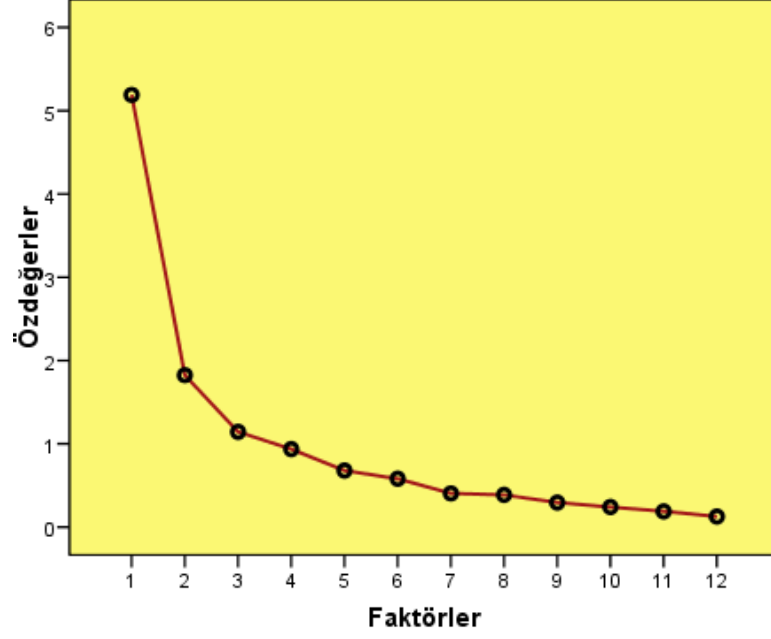


İlk faktörümüz olan **Öğrenmeye Bağlılık** faktörünün dört maddesi bulunmaktadır. Toplamda **Örgütsel Öğrenme** kavramının % 26,39 'luk kısmını **Öğrenmeye Bağlılık** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cronbach's Alpha değeri ise 0,887 olarak tespit edilmiştir.

İkinci faktör olan **Paylaşılmış Vizyon** faktörünün üç maddesi bulunmaktadır. Toplamda **Örgütsel Öğrenme** kavramının % 17,859 'lük kısmını **Paylaşılmış Vizyon** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cronbach's Alpha değeri ise 0,805 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü faktör olan **Bilgi Paylaşımı** faktörünün sadece üç maddesi bulunmaktadır. Diğer bir maddesi güvenilirliği düşük olduğundan analizden çıkartılmıştır. Toplamda **Örgütsel Öğrenme** kavramının % 15,064 'lük kısmını **Bilgi Paylaşımı** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cronbach's Alpha değeri ise 0,73 olarak tespit edilmiştir.

Dördüncü faktör olan **Açık Fikirlilik** faktörünün iki maddesi bulunmaktadır. Diğer iki maddesi güvenilirliği düşük olduğundan ve analizde alaka kurulamayacak faktörlerin içinde yer aldığından analizden çıkartılmıştır. Toplamda **Örgütsel Öğrenme** kavramının % 14,627 'lik kısmını **Açık Fikirlilik** faktörünün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörün Cronbach's Alpha değeri ise 0,61 olarak tespit edilmiştir.



Şekil.18. Örgütsel Öğrenme İçin Özdeğerler Grafiği

Faktör analizine ait Scree plot grafiğine bakıldığında ilk dört faktörün yeterli kırılmayı sağladığı görülmektedir. Diğer kırılmalar ise çok küçük miktarda ve önemsiz olduğu anlaşılmaktadır. Sadece dört faktörün **Örgütsel Öğrenme** kavramını açıklamakta kullanılabileceği görülmektedir.

### 5.2.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Anketimizde 4 farklı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri verilmiştir.

**Tablo.9. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

Bağımsız Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>1.Rasyonel Kültür</i>	1							
<i>2.Gelişim Odaklı Kültür</i>	,775(**)	1						
<i>3.Grup Kültürü</i>	,492(**)	,566(**)	1					
<i>4.Hiyerarşik Kültür</i>	,466(**)	,401(**)	,239(**)	1				
<i>5.Öğrenmeye Bağlılık</i>	,687(**)	,789(**)	,436(**)	,361(**)	1			
<i>6.Paylaşılmış Vizyon</i>	,631(**)	,664(**)	,415(**)	,214(**)	,617(**)	1		
<i>7.Bilgi Paylaşımı</i>	,475(**)	,415(**)	,142	,042	,413(**)	,452(**)	1	
<i>8.Açık Fikirlilik</i>	,340(**)	,314(**)	,296(**)	,101	,303(**)	,215(**)	,447(**)	1

\*\*anlam düzeyi  $p < 0,05$  olan korelasyon değerleri.

Kullandığımız ölçeklerden **Örgüt Kültürü** ile **Örgütsel Öğrenme** kavramlarının alt faktörlerinin birbiriyle olan korelasyonuna bakıldığında;

- *Rasyonel Kültür* ile *Öğrenmeye Bağlılık* (,687) , *Rasyonel Kültür* ile *Paylaşılmış Vizyon* (,631) , *Rasyonel Kültür* ile *Bilgi Paylaşımı* (,475) , *Rasyonel Kültür* ile *Açık Fikirlilik* (,340), arasında pozitif yönde 0,05 anlam düzeyinde ilişki tespit edilmiştir.
- *Gelişim Odaklı Kültür* ile *Öğrenmeye Bağlılık* (,789) , *Gelişim Odaklı Kültür* ile *Paylaşılmış Vizyon* (,664) , *Gelişim Odaklı Kültür* ile *Bilgi Paylaşımı* (,415) , *Gelişim Odaklı Kültür* ile *Açık Fikirlilik* (,314), arasında pozitif yönde 0,05 anlam düzeyinde ilişki tespit edilmiştir.
- *Grup Kültürü* ile *Öğrenmeye Bağlılık* (,436) , *Grup Kültürü* ile *Paylaşılmış Vizyon* (,415), *Grup Kültürü* ile *Açık Fikirlilik* (,296), arasında pozitif yönde 0,05 anlam düzeyinde ilişki tespit edilmiştir.
- *Hiyerarşik Kültür* ile *Öğrenmeye Bağlılık* (,36) , *Hiyerarşik Kültür* ile *Paylaşılmış Vizyon* (,214) arasında pozitif yönde 0,05 anlam düzeyinde ilişki tespit edilmiştir.

#### 5.2.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizinin metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntem olduğu ifade edilmişti.

Bu bölümde bağımlı değişkenlerimizin hangi bağımsız değişkenler tarafından daha çok etkilendiğini regresyon analizleri ile gösterilecektir. Regresyon çözümlemesinin yapılmasının amacı bağımlı değişkenin tümünü ölçmek değil bağımsız değişkenlerimizin bağımlı değişkenler üzerindeki olası etkilerini belirlemektir.

Aşağıdaki regresyon analizlerinden ilk ikisinde adımsal yöntemlerden Backward Yöntemi, diğer ikisinde ise Enter Yöntemi kullanılmıştır. Backward yönteminde değişkenlerin sayısı dört ve dört den büyüktür. Enter yönteminde ise değişkenlerin sayısı dört den küçüktür.

#### 5.2.4.1. Öğrenmeye Bağlılık Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması

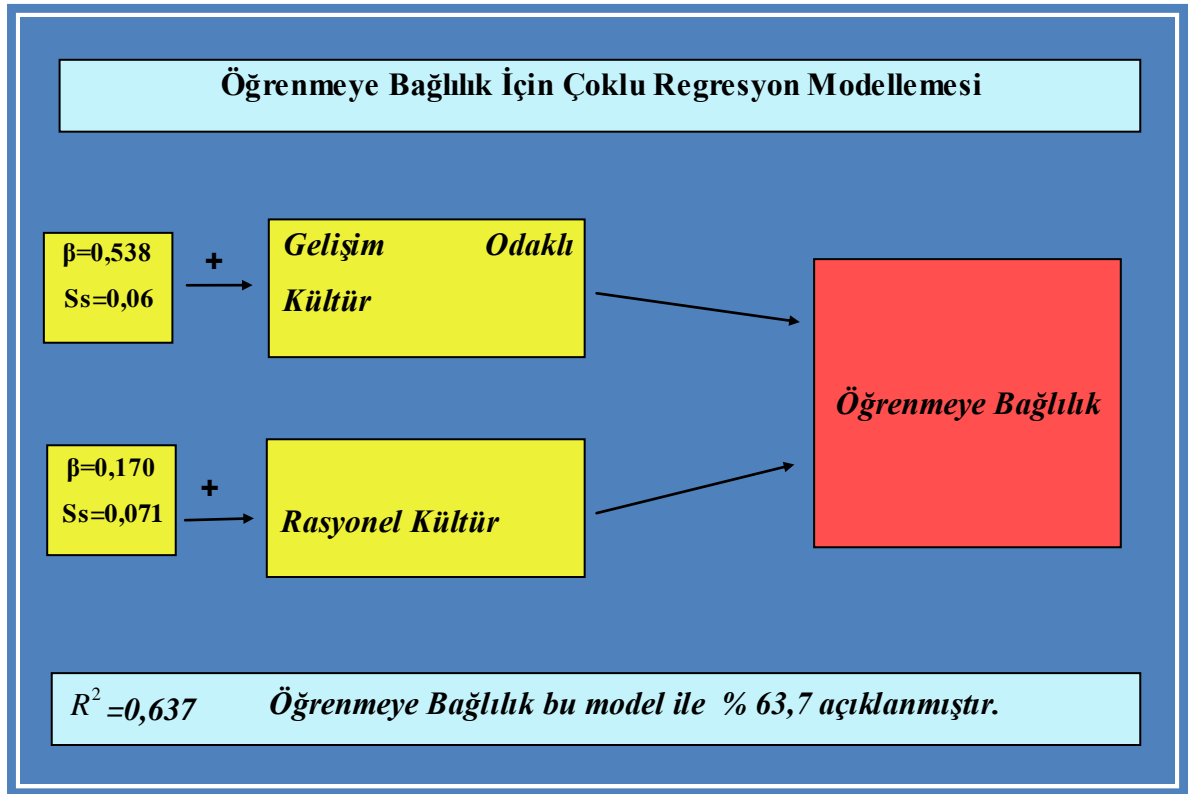
**Tablo.10. Öğrenmeye Bağlılık Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı -B	Standart Sapma	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı - Beta	t	Önem düzeyi
<i>Rasyonel Kültür</i>	,170	,071	,189	2,407	,017
<i>Gelişim Odaklı Kültür</i>	,538	,066	,643	8,188	,000

Bağımlı Değişken: *Öğrenmeye Bağlılık*  $R^2 = ,637$  , ( $F = 129,249$ ) ,  $Sig(P) = ,000$

Determinasyon katsayısı  $R^2$  bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığının göstergesidir. Bu modelde *Öğrenmeye Bağlılık değişkeninin* bağımsız değişkenler tarafından yaklaşık % 63,7' sinin açıklandığı görülmüştür. *Modelin anlamlılığı testi olan F testinde olasılık değeri (p=0,00) 0,05 'ten küçük olduğundan model anlamlıdır.*

Bu modele göre; *Öğrenmeye Bağlılık değişkenini* bağımsız değişkenlerden ikisi olan *Rasyonel Kültür* ve *Gelişim Odaklı Kültür* değişkenleri etkilemektedir. Bağımsız değişkenlerde beta katsayısı en yüksek (0,538) olan *Gelişim Odaklı Kültür* değişkenidir. *Rasyonel Kültür* değişkeninin ise beta katsayısı 0,170 bulunmuştur



**Şekil.19. Öğrenmeye Bağlılık İçin Regresyon Modellemesi**

Şekil 19’da görüldüğü gibi *Öğrenmeye Bağlılık* değişkenini *Gelişim Odaklı Kültür* ve *Rasyonel Kültür* değişkenleri pozitif etkilemektedir. Buna göre; *Gelişim Odaklı Kültür* değerinin ve *Rasyonel Kültür* değerinin yükseltildiğinde *Öğrenmeye Bağlılık* bu durumdan olumlu yönde etkileneceği açıktır.

#### 5.2.4.2. Paylaşılmış Vizyon Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması

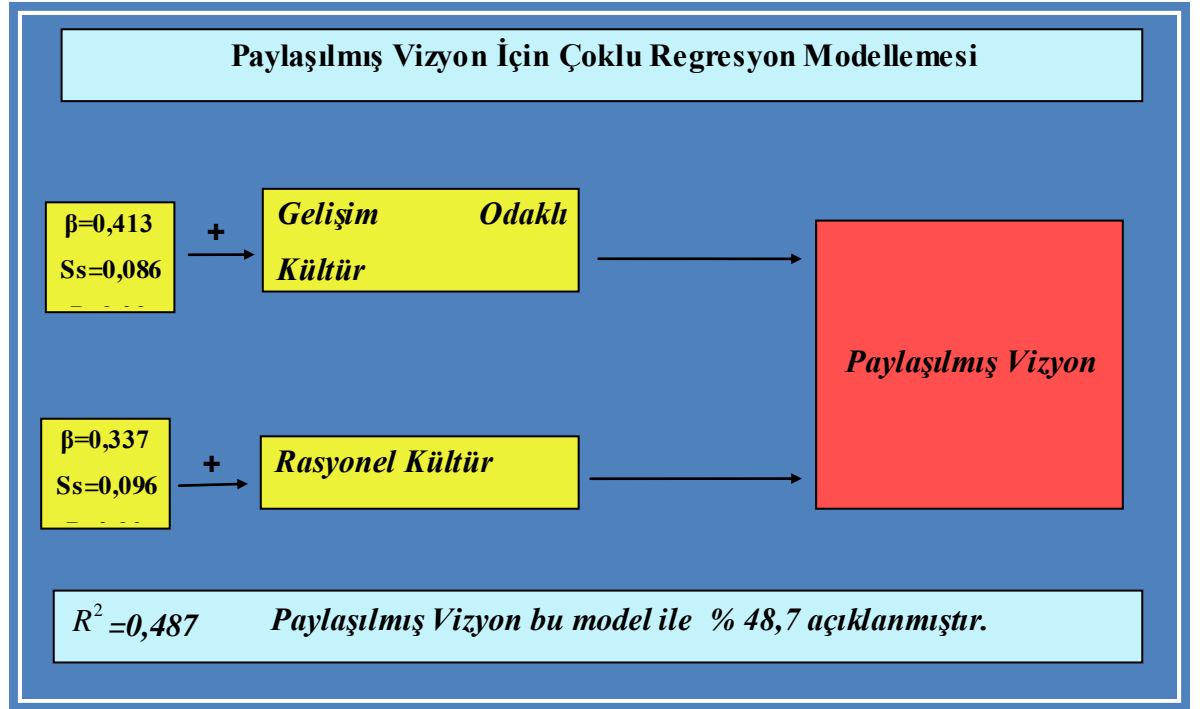
**Tablo.11. Paylaşılmış Vizyon Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu**

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı -B	Standart Sapma	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı - Beta	t	Önem düzeyi
<i>Rasyonel Kültür</i>	,337	,096	,341	3,506	,001
<i>Gelişim Odaklı Kültür</i>	,413	,086	,450	4,790	,000

Bağımlı Değişken: *Paylaşılmış Vizyon*  $R^2 = ,487$ ,  $F = 46,259$ ,  $Sig(P) = ,000$

Determinasyon Katsayısı  $R^2$  bağımlı değişimdeki değişimin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstergesidir. Bu modelde **Paylaşılmış Vizyon** değişkeninin bağımsız değişkenler tarafından yaklaşık % 48,7'sinin açıklandığı görülmüştür. *Modelin anlamlılığı testi olan F testinde olasılık değeri (p=0,00) 0,05 'ten küçük olduğundan model anlamlıdır.*

Bu modele göre; **Paylaşılmış Vizyon** değişkenini bağımsız değişkenlerden ikisi olan **Rasyonel Kültür**, **Gelişim Odaklı Kültür** değişkenleri etkilemektedir. Bağımsız değişkenlerden beta katsayısı en yüksek (0,413) olan **Gelişim Odaklı Kültür** değişkenidir. **Rasyonel Kültür** değişkeninin beta katsayısı 0,337 bulunmuştur.



**Şekil.20. Paylaşılmış Vizyon İçin Regresyon Modellemesi**

Şekil 20'de görüldüğü gibi **Paylaşılmış Vizyon** değişkenini **Gelişim Odaklı Kültür** ve **Rasyonel Kültür** değişkenleri pozitif etkilemektedir. Buna göre; **Gelişim Odaklı Kültür** değerinin ve **Rasyonel Kültür** değerinin yükseltildiğinde **Paylaşılmış Vizyon** bu durumdan olumlu yönde etkileneceği açıktır.

### 5.2.4.3. Bilgi Paylaşımı Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması

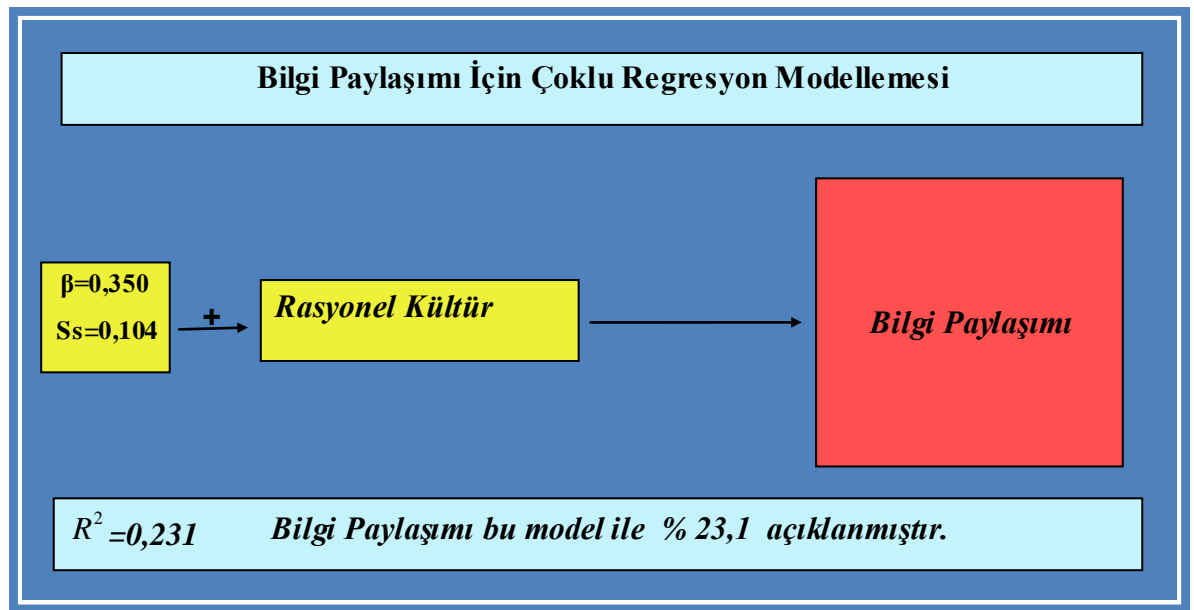
Tablo.12. Bilgi Paylaşımı Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı -B	Standart Sapma	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı - Beta	t	Önem düzeyi
<i>Rasyonel Kültür</i>	,350	,104	,384	3,360	,001
<i>Gelişim Odaklı Kültür</i>	,100	,097	,118	1,029	,305

Bağımlı Değişken: *Bilgi Paylaşımı*  $R^2 = ,231$  ( $F = 22,133$ ),  $Sig(P) = ,000$

Determinasyon katsayısı  $R^2$  bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığının göstergesidir. Bu modelde *Bilgi Paylaşımı* değişkeninin bağımsız değişkenler tarafından yaklaşık % 23,1' sinin açıklandığı görülmüştür. Modelin anlamlılığı testi olan *F* testinde olasılık değeri ( $p=0,00$ ) 0,05 'ten küçük olduğundan model anlamlıdır.

Bu modele göre; *Bilgi Paylaşımı* değişkenini bağımsız değişkenlerden sadece *Rasyonel Kültür* değişkeninden etkilenmektedir. Korelasyon analizinde anlamlı ilişki olmasına rağmen *Gelişim Odaklı Kültür* değişkeninin olasılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan (0,305) katsayı anlamsızdır.



Şekil.21. Bilgi Paylaşımı İçin Regresyon Modellemesi

Şekil 21’de görüldüğü **Bilgi Paylaşımı** değişkenini, Örgüt kültürü değişkenlerinden sadece **Rasyonel Kültür** değişkeni pozitif etkilemektedir. Buna göre; **Rasyonel Kültür** değerinin yükseltildiğinde **Bilgi Paylaşımı** bu durumdan olumlu yönde etkileneceği açıktır.

#### 5.2.4.4. Açık Fikirlilik Bağımlı Değişkeninin Etkileyen Bağımsız Değişkenlerin Bulunması

**Tablo.13. Açık Fikirlilik Bağımlı Değişkeninin Regresyon Katsayıları Tablosu**

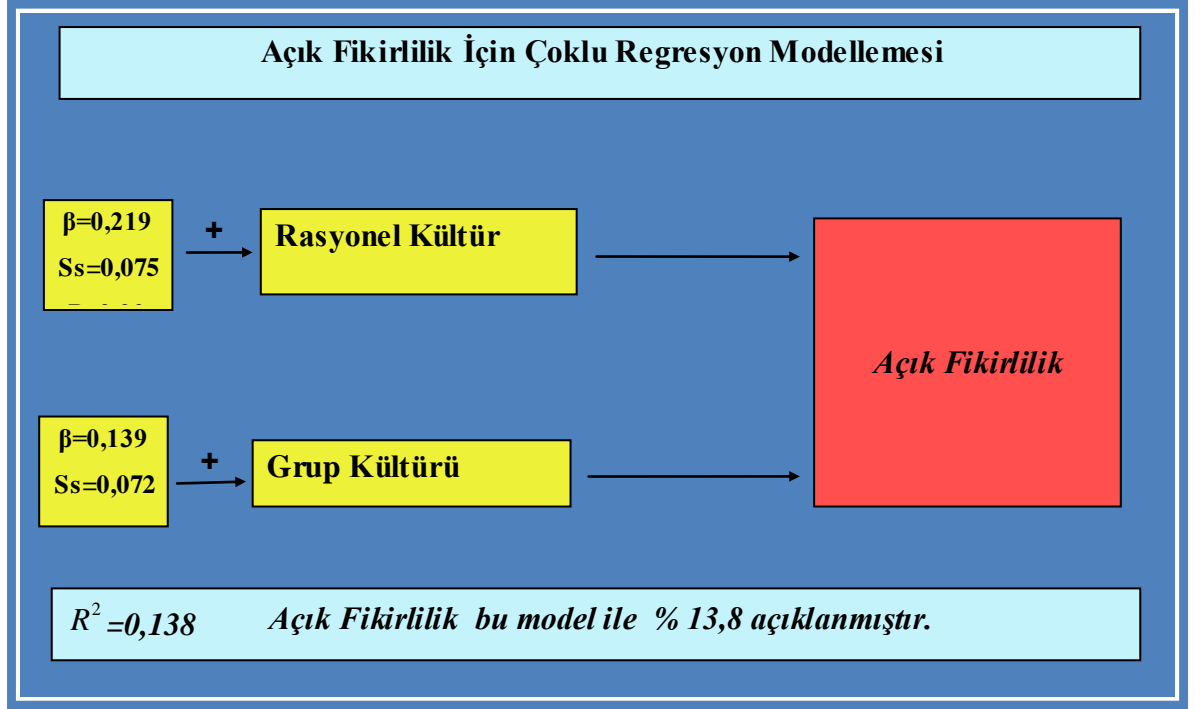
Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı -B	Standart Sapma	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı - Beta	t	Önem düzeyi
<i>Rasyonel Kültür</i>	,219	,075	,257	2,917	,004
<i>Grup Kültürü</i>	,139	,072	,170	1,929	,056

Bağımlı Değişken: *Açık Fikirlilik*  $R^2 = ,138$ ,  $F = 11,722$ ,  $Sig(P) = ,000$

Determinasyon katsayısı  $R^2$  bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığının göstergesidir. Bu modelde **Açık Fikirlilik** değişkeninin bağımsız değişkenler tarafından yaklaşık % 13,8’ nin açıklandığı görülmüştür. *Modelin anlamlılığı testi olan F testinde olasılık değeri (p=0,00) 0,05 ‘ten küçük olduğundan model anlamlıdır.*

Bu modele göre; **Açık Fikirlilik** değişkenini bağımsız değişkenlerden **Rasyonel Kültür** değişkeni 0,05 anlam düzeyinde etkilerken, **Grup Kültürü** değişkeni ise 0,10 düzeyinde etkilemektedir





**Şekil.22. Açık Fikirlilik Faktörü İçin Regresyon Modellemesi**

Şekil 22’de görüldüğü *Açık Fikirlilik* değişkenini, *Grup Kültürü* ve *Rasyonel Kültür* değişkenleri pozitif etkilemektedir. Buna göre; *Grup Kültürü* değerinin ve *Rasyonel Kültür* değerinin yükseltildiğinde *Açık Fikirlilik* bu durumdan olumlu yönde etkileneceği açıktır.

#### 5.2.5. Hipotezlerin Testi

- $H_1$  hipotezinde, Örgüt Kültürü alt değerlerinin Öğrenmeye Bağlılık üzerindeki etkilerine baktığımızda; **Öğrenmeye Bağlılık** ile, **Grup Kültürü** arasındaki korelasyon değeri ( ,436), **Öğrenmeye Bağlılık** ile, **Gelişim Odaklı Kültür** arasındaki korelasyon değeri ( ,789), **Öğrenmeye Bağlılık** ile, **Rasyonel Kültür** arasındaki korelasyon değeri ( ,687), **Öğrenmeye Bağlılık** ile, **Hiyerarşik Kültür** arasındaki korelasyon değeri ( ,361) pozitif yönde anlamlı olduğundan hipotez kabul edilir. Örgüt kültürü değerlerini arttırdığımızda, firmaların öğrenmeye bağlılığı da artmaktadır. Firmaların öğrenmeye bağlılığı arttığı için bilgi ve becerileri de artar ve rekabette ve büyümede daha iyi yere gelirler.

- **H<sub>2</sub>** hipotezinde, Örgüt Kültürü alt değerlerinin Paylaşılmış Vizyon üzerindeki etkilerine baktığımızda; **Paylaşılmış Vizyon** ile, **Grup Kültürü** arasındaki korelasyon değeri (,415), **Paylaşılmış Vizyon** ile, **Gelişim Odaklı Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,664), **Paylaşılmış Vizyon** ile, **Rasyonel Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,631), **Paylaşılmış Vizyon** ile, **Hiyerarşik Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,214) pozitif yönde anlamlı olduğundan hipotez kabul edilir. Örgüt kültürü değerlerini arttırdığımızda, firmaların paylaşılmış vizyonu da atmaktadır. Paylaşılmış vizyonun artması çalışanlar arasında firmanın geleceği için daha umutlu olurlar. Böylece firma için daha iyi çalışırlar.
- **H<sub>3</sub>** hipotezinde, Örgüt Kültürü alt değerlerinin Bilgi Paylaşımı üzerindeki etkilerine baktığımızda; **Bilgi Paylaşımı** ile, **Grup Kültürü** arasındaki korelasyon değeri (,142) ve **Bilgi Paylaşımı** ile, **Hiyerarşik Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,042) anlamsız olduğundan hipotez kısmen reddedilir. Ama **Bilgi Paylaşımı** ile, **Gelişim Odaklı Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,415), **Bilgi Paylaşımı** ile, **Rasyonel Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,475) pozitif yönde anlamlı olduğundan dolayı hipotez kısmen kabul edilir. Gelişim odaklı kültür ve rasyonel kültürü arttırdığımızda bilgi paylaşımı artmaktadır. Grup kültürü ve hiyerarşik kültür arttırıldığında bilgi paylaşımı atmaz tersine azalmaktadır. Firmaların bilgilerin çalışanlar arasında artması için gelişim odaklı kültürü ve rasyonel kültüre önem vermeleri gerekmektedir.
- **H<sub>4</sub>**: hipotezinde, Örgüt Kültürü alt değerlerinin, Açık Fikirlilik üzerindeki etkilerine baktığımızda; **Açık Fikirlilik** ile **Grup Kültürü** arasındaki korelasyon değeri (,296), **Açık Fikirlilik** ile **Gelişim Odaklı Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,314), **Açık Fikirlilik** ile **Rasyonel Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,340) pozitif

yönde anlamlı olduğundan dolayı hipotez kısmen kabul edilir. Ama **Açık Fikirlilik** ile **Hiyerarşik Kültür** arasındaki korelasyon değeri (,101) anlamsız olduğundan dolayı hipotez kısmen reddedilir. Grup kültürü, gelişim odaklı kültür ve rasyonel kültür arttırıldığında firmaların açık fikirliliği artmaktadır. Ama hiyerarşik kültür artığı zaman açık fikirlilik azalmaktadır. Firmalar grup kültürüne, gelişim odaklı kültüre ve rasyonel kültüre önem verdiklerinde çalışanların açık fikirliliği artacağı için çalışanlar arasında şeffaflık artar. Açık fikirlilik ile firma için yeni ve taralı fikirler ortaya çıkar.

## 6. SONUÇ

Son yıllarda sürekli değişen ve zaman geçtikçe sonucu kestirilemeyen çevre şartları, işletmeleri hayatta kalabilmeleri için eski yöntemlerden sıyrılıp modern şartlara uygun yeni anlayış ve stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Bugün yaşanan değişim, geçmişteki değişimden daha hızlı olmakta ve işletmelerin çalışma stillerini ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Yaşanan bu değişimde firmaların ayakta kalabilmesi için yeterli bilgiye sahip olmaktan geçer. İşletmelerin sürekliliğinin sağlanması için gereken bu bilgiye de ancak öğrenme ve öğrenmeyi destekleyen bir kültür oluşturulmasıyla sağlanabilmektedir.

Kültür, bir toplumdaki insanların sergilediği, düzenli hareketleri, davranış kalıplarını, nesnelere, aletler ve aletlerle yapılan eşyaları, düşünceleri, bilgi ve inançları, duyguları, tutum ve değerleri içeren yaşan biçimleri bütünüdür. Kurum kültürü, bir kurumdaki bireylerin ortak tutum, değer, inanç, düşünce şekli, ahlak anlayışı ve davranış kalıplarının bir araya gelmesi ile oluşan ortak sistemdir..

Hızlı rekabetin yaşandığı iş dünyasında sadece güçlü kurum kültürü işletmeler için yeterli değildir. İşletmelerin ayakta kalması için kurum kültürünün başka olguları da desteklemesi gerekmektedir. Bu olgulardan birisi de öğrenmedir. Öğrenme tekrar veya yaşantı yoluyla organizmanın davranışlarında meydana gelen kalıcı ve sürekli değişimleri içeren bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde ortak bir hedefe ulaşmak için iş görenlerin yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilme sürecidir.

Bu çalışmada kurum kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelendi. Kurum kültürü için hesaplanan faktör analizinde, uygunluğu mükemmel çıktı. Kurum kültüründeki faktörler kurum kültürünü yüksek oranda açıklamıştır. Grup kültürü ve hiyerarşik kültürde bazı maddeler güvenilirliği düşük çıktığı için analizden çıkartıldı. Örgütsel öğrenme faktör analizinde ise, verilerin faktör analizine uygunluğu mükemmel çıktı. Buradaki faktörler örgütsel öğrenmeyi yüksek oranda açıklamışlardır. Bazı faktörlerin bazı maddelerinin güvenilirliği düşük çıktığı için analizden çıkartıldı.

Kurum kültürü ve örgütsel öğrenme kavramlarını alt faktörlerinin birbiri ile olan korelasyonuna bakıldığında, pozitif yönde ilişki tespit edildi. Yalnız grup kültürü ile bilgi paylaşımı ve hiyerarşik kültür ile açık fikirlilik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki oldukça zayıf gözüküyor.

Regresyon analizi sonucunda dört adet model oluşturuldu. İlk modelde bağımlı değişken öğrenmeye bağlılık bağımsız değişkenler rasyonel kültür ve gelişim odaklı kültürdür. Bu modelde, öğrenmeye bağlılık değişkenini gelişim odaklı kültür ve rasyonel kültür değişkenleri pozitif etkilemektedir. İkinci modelde, bağımlı değişken paylaşılmış vizyon, bağımsız değişkenler ise gelişim odaklı kültür ve rasyonel kültürdür. Modelde, paylaşılmış vizyon değişkenini gelişim odaklı kültür ve rasyonel kültür değişkenleri pozitif etkilemektedir. Üçüncü modelde, bağımlı değişken: bilgi paylaşımı, bağımsız değişkenler ise gelişim odaklı kültür ve rasyonel kültürdür. Modelde, gelişim odaklı kültür değişkeninin olasılık değeri belirtilen değerden büyük olduğundan katsayı anlamsızdır. Bu nedenle sadece bilgi paylaşımı değişkenini, örgüt kültürü değişkenlerinden sadece rasyonel kültür değişkeni pozitif etkilemektedir. Dördüncü model de ise bağımlı değişken: açık fikirlilik, bağımsız değişkenler de grup kültürü ve rasyonel kültürdür. Modele göre açık fikirlilik değişkenini, grup kültürü ve rasyonel kültür değişkenleri pozitif etkilemektedir.

Hipotez testlerinde örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme faktörleri arasındaki ilişkilerin yönüne bakıldı. Kurum kültürü ile öğrenmeye bağlılık ve paylaşılmış vizyon arasındaki hipotezler kabul edildi. Örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı ve açık fikirlilik arasındaki hipotezler kısmen kabul edildi. Sonuç olarak; firmalar öğrenmeye bağlılığı ve paylaşılmış vizyonu artırmak için örgüt kültürüne önem vermeleri gerekmektedir. Yalnız bilgi paylaşımı için firmalar hiyerarşik kültüre ve grup kültürüne fazla önem vermemeleri gerekmektedir. Ayrıca açık fikirliliğin artması için firmalar hiyerarşik kültüre de önem vermemeleri de gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acar, M. (2007). *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Akgün, A.E., Keskin H. ve Günsel A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınları.
- Akıncı, B. ve Coşkun G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Akıncı, V. ve Beril, Z. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akkoç, H. (2008). *Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Arslantaş, C.C. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(8), 153-170.
- Atak, M. ve Atik İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, A. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aydıntan, B. (2006). *Örgüt Zekâsı ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci Ç. (2004). *Örgüt Surlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ., (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H.N. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.
- Boylu, Y. ve Sökmen A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17). 20.03.2010, <http://www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/Y-Boylu.pdf>.
- Budak, G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H. ve Aydın E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arkan Basım Yayım.
- Coşkun, R., Dalay, İ. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çalık, T. (b.t.). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. 14.02.2010. <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf>
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Demirbaş, M. ve Yağbasan R. (2005). Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(18), 363-382. 10.02.2010. ULAKBİLİM.
- Diken, A., Öztürk Y.E. ve Çoban G. (2006). Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı ve Konya'daki Banka Organizasyonlarında Ampirik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(11), 43-57.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim (Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Elden, M. (2003). Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (18), 1-29.
- Erdem O. ve Dikici M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. ve Timut, N. (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.



- Erigüç, G.ve Balçık, P.Y. (2007). Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Feride, İ.K. ve Özdoğan, F.V. (2007). Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 639-650.
- Gökalp, N. (2005). Öğrenme ve Etkin Öğrenme, *Journal of İstanbul Kültür University*, (1), 1-8.
- Gruning, J.E. (2005). *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (Çev. E.Özsayar) İstanbul: Rota Yayınları. (Orijinal çalışma basın tarihi 1992).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*.(6), 147-159.
- Handegül, S.A. (2007). *İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (4)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkan, V.D. (Bahar 2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi; Keşim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 15.02.2010, <http://www.esosder.org/dergi/1622-36.pdf>
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 81-98.

- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Teknikler* (6. Baskı). Ankara: 3A Araştırma Eğitim. Danışmanlık.
- Kaya, H. ve Akçin, E. (2002). Öğrenme Biçimleri / Stilleri ve Hemşirelik Eğitimi, *C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 2(6), 31-35.
- Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kıngır, S. ve Mesci M. (Kış 2007). Öğrenen Organizasyonlar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19). 12.02.2010, <http://www.esosder.com/dergi/1963-81.pdf>
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme, Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Köse, S., Tetik S. ve Ercan C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kurumsal Kültür Nedir? (23.12.005). 08.08.2010.  
<http://www.benimblog.com/arsiv/2751/Kurumsal+K%FCIt%FCr+Nedir%3F.html>
- Kültür Hakkında Ansiklopedik Bilgi.(b.t.). 12.11.2009,  
<http://www.turkcebilgi.com/k%C3%BCIt%C3%BCr/ansiklopedi>.
- Leblebici, D.N. ve Karasoy A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.
- Müslüm, D. (04.07.2006). Örgütsel Kültürün İşletmeye Sağlayacağı Yararlar. 04.07.2010,<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/457-orgutsel-kulturun-isletmeye-saglayacagi-yararlar.html>

- Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 163-178.
- Özkalp, E. (1995). Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 59-85.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Hakla İlişkiler*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sarikamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Semerci, Ç. (6-9 Temmuz 2004). *Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Seymen, O.A. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi kitapevi.
- Şimşek M.Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Yayınevi.
- Şimşek, M.F. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Yayınları.
- Tanova, C. ve Karadal H. (2004). Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 123-136
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Tevrüz, S. (1997). *Endüstri ve Örgü Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği.
- Tınaz, P., (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Tıkici, M. (Ed.) (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 202-223.
- Turgut, M.F. ve Baykul, Y. (1992). *Ölçekleme Teknikleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Tür, R. ve Kazaz A. (22-24 Eylül 2005). İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama Süreci ve İzlenen Stratejilerin Miles Snow Tipolojisine Uyarlanması. 29.03.2010, [www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/11117.pdf](http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/11117.pdf).
- Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkçe Sözlük. (2005). *Türkçe Sözlük*, (10, 1282-1282). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uzunçarşılı, A. (2001). *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Ültanır, G. (2003). Eğitim ve Kültür İlişkisi; Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 291-309.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Zılıoğlu M. ve Yüksel A.H. (2008). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

## EK-1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu; Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Kurum Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Anketin amacı, kurum kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

Bu anket formu iki ekten oluşmaktadır. Birinci ek kişisel bilgilerden, ikinci ek ise kurum kültürü ve örgütsel öğrenme ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci ekte, katılma derecesine göre beş seçenek bulunmaktadır. Seçenekler; **1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum** derecelerinden oluşmaktadır. Lütfen görüşünüzü, soruların karşısındaki seçeneklerden, kutu içerisine X işareti ile işaretleyip, size en uygun seçeneği seçiniz ve hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Bu araştırmada elde edilen veriler tamamen bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Alınan cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde çalışmadaki yerini alacaktır. Çalışmamıza gösterdiğiniz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof.Dr. Halit Keskin  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü  
Öğretim Üyesi

Serkan Nayır  
Beykent Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### A. KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı ve Soyadı (İsteğe Bağlıdır):**

**Çalıştığı Departman:** ( )Pazarlama ( )Üretim ( )Planlama ( )Muhasebe  
( )Ar-Ge ( )İnsan Kaynakları ( )Depo ve Sevkiyat ( )Yönetim

**Unvanı / Statüsü:**

**Yaşı :** ( )20-30 ( )31-40 ( )41-50 ( )51 ve üzeri

**Eğitim Durumu:** ( )İlköğretim ( )Lise ( )Yüksekokul ( )Üniversite ( )Yüksek Lisans ( )Doktora

## B. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

**İşletmenin Adı (İsteğe Bağlıdır):**

**Faaliyet Alanının Sınırları:** ( ) Bölgesel ( ) Ulusal ( ) Uluslararası ( ) Global

**Faaliyet Gösterdiği Sektör:** ( ) Gıda ( ) Metal-Kimya ( ) Otomotiv ( ) Tekstil  
( ) Banka ( ) Diğer belirtiniz.

**İşletmenin Kuruluş Yılı:** ( ) 1975'den önce ( ) 1976-1985 ( ) 1986-1990 ( ) 1991-2000 ( ) 2001-2005 ( ) 2006 ve sonrası

**Çalışan Sayısı:** ( ) 1-10 ( ) 11-50 ( ) 51-100 ( ) 101-150 ( ) 151-250 ( ) 250 ve üzeri

## C. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ SORULAR

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

<b>Grup Kültürü</b>	1	2	3	4	5
1.Firmamızda, işgörenler, karar verme sürecine katılmakta; kararlar herkese açık toplantılarda tartışılmaktadır.					
2.Firmamızda, işgörenleri kendi çalışma alanları ile olarak kendi inisiyatifleri doğrultusunda hareket etmek üzere güçlendirilmektedir.					
3.Firmamızda, işgörenlerin fikir ve düşünceleri dikkate alınmaktadır.					
4.Firmamızda, sosyal ilişkilere, takım çalışması ve bağlılığa önem verilmektedir.					
<b>Gelişim Odaklı Kültür</b>	1	2	3	4	5
1.Firmamızda, esnek ve adem-i merkezîyetçi bir anlayış hakimdir.					
2.Firmamızda, gelişim ve büyüme odaklı hedefler vurgulanmaktadır.					
3.Firmamızda, yenilikçi ve değişime açık bir yaklaşım söz konusudur.					
4.Firmamızda, problem çözmeye yönelik yenilikçi süreçler mevcuttur.					
<b>Rasyonel Kültür</b>	1	2	3	4	5
1.Firmamızda, hedef, görev ve başarı odaklı bir anlayış hakimdir.					
2.Firmamızda, hedefler net bir şekilde belirlenerek firma genelinde paylaşılmaktadır.					
3.Firmamızda, etkinlik, verimlilik ve karlılığa önem verilmektedir.					

4.Firmamızda, çıktılarının sorunsuz ve kaliteli olması yönünde çaba sarf edilmektedir.					
<b>Hiyerarşik Kültür</b>	1	2	3	4	5
1.Firmamızda, merkeziyetçi bir anlayış mevcut olup; süreç ve uygulamalar sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir.					
2.Firmamızda, rutinlere ve biçimsel yapılara önem verilmektedir.					
3.Firmamızda, kararlılık, devamlılık ve düzeni vurgulayan bir anlayış hâkimdir.					
4.Firmamızda, performans çıktılarının öngörülebilir seviyeler arasında gerçekleşmesi yönünde çaba sarfedilmektedir.					

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>	1	2	3	4	5
1.Yöneticiler temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirdirler.					
2.Bu organizasyonun temel değerleri, öğrenmeye gelişme açısından önemli yer verir.					
3.Buradaki hissiyat, işçinin öğrenmesinin bir gider değil yatırım olduğu yönündedir.					
4.Organizasyonumdaki öğrenme, sistemdeki varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.					
<b>Paylaşılmış vizyon</b>	1	2	3	4	5
1.Organizasyonumda amaç açısından müştereklik söz konusudur.					
2.Sistemimizin bütün aşama, fonksiyon ve bölümü ile ilgili görüşümüzde tam bir fikir birliği vardır.					
3.Bütün işçiler, sistemin amaçları konusunda sorumludur.					
4.Sistemin yönünü belirlemede, işçiler kendilerini ortak olarak görürler.					
<b>Açık fikirlilik</b>	1	2	3	4	5
1.Müşterilerimiz hakkında eleştirel olarak yaptığımız varsayımları yansıtmaktan çekincemiz yoktur.					
2.Bu girişimdeki personel, pazardaki yerimizi algılama yolları hakkında sürekli sorgulanmalıdır.					

3.Müşteri bilgilerini yorumlama yollarımız hakkındaki önyargılarımızı nadiren kolektif olarak sorgularız.					
4.Alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerini belli zaman aralıklarında sürekli yargılarız.					
<b>Sistem içi bilgi paylaşımı</b>	1	2	3	4	5
1.Tarihten çıkarılan dersleri hafızada canlı tutmak için sistemsel konuşmalar işe yarar.					
2.Başarısız olmuş organizasyon çabalarını daima analiz ederiz ve çıkarılan dersleri geniş biçimde tartışırız.					
3.Departmandan departmana (birimden birime, takımdan takıma) yapılan sistemsel faaliyetlerde öğrenilen dersleri paylaşma konusunda belirli mekanizmalarımız vardır.					
4.Şirketimizdeki üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurguluyor.					
5.Çıkarılan dersleri ve tecrübeleri paylaşmada az çaba sarfediyoruz.					



## ÖZGEÇMİŞ

30 Mart 1979 tarihli, Sivas İli İmranlı İlçesi doğumluyum. İlk ve Ortaöğretimi aynı ilçede tamamladıktan sonra 1998 yılında liseyi İstanbul'da tamamladım. 2000 yılında Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümüne kaydoldum. 2005 yılında mezun oldum. Sağlık sorunları sebebiyle askerlik görevinden muaf tutuldum. 2008 yılından bu yana özel bir tekstil firmasında çalışmaktayım. 2008 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, teknoloji, fotoğrafçılık ve sinemadır.  
Yabancı dilim İngilizce olup, bekârim.

**Aday:** Serkan NAYIR