

# ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLENMESİNDE ÖRGÜT İÇİ BÜTÜNLEŞMEYİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

*İstanbul Üniversitesi*

## **ABSTRACT**

*It is vital for companies to run for long-term success in the world so all organizations must adopt the environmental changes to be competitive. Learning competence gives them adapting the environment. Building a learning organization is the only way of maximizing organizational performance under conditions of uncertain environmental changes. The objective of the study was to determine the elements affecting the integration through organizational culture in the learning organizations. A critical review of existing literature, the elements affecting the integration through organizational culture in the learning organizations were found out leadership style, communication system, sharing vision, participative management, empowerment, sharing knowledge, team work and cooperation, flexible organization structure, performance assesment and reward system. The research was conducted on the oldest 50 family-owned Turkish companies. The data collected from the companies through questionnaires were statistically analyzed through the SPSS for Windows 10.0. First, the average values of certain elements affecting the integration were found and then the outcomes assessed by the correlation and regression analysis.*

**Keywords:** *Learning Organizations, Organizational Culture, Integration.*

## **GİRİŞ**

**F**ortune dergisinin ‘Dünyanın En Büyük 500 Şirketi’ sıralamasında yer alan çokuluslu bir şirketin ya da onlar düzeyinde herhangi bir şirketin yaşam süresi 40 ile 50 yıl arasındadır. Japonya’da ve Avrupa’daki şirketler arasında yapılan araştırmada, küçük ve büyük şirket ayrımı olmaksızın, şirketlerin ortalama yaşam beklentisinin 12,5 yıl olduğu görülmüştür. Bunun yanında günümüzde 200 ve yukarı yaşlarda şirketler de görülmektedir. Royal Dutch/Shell grubu, şirketlerin yaşam süreleri üzerine yaptıkları araştırmada şirketler arasında ortak olan dört ana etken belirlemiştir: dış dünyaya uyum sağlama yeteneği (öğrenme), işletmenin karakter ve kimliği (kişilik), işletmenin kendi içindeki ve dışındaki insanlar ve kuruluşlarla ilişkileri (ekoloji) ve zaman içinde nasıl bir gelişim gösterdiği (evrim). Bu dört ana etkenden biri, şirketin yaşadığı çevreye uyum sağlayabilmesi ve öğrenme yeteneğidir. Şirketlerin

ortalama yaşam süreleri değişime ayak uydurabilmelerine, dolayısıyla öğrenme yeteneklerine önemli ölçüde bağlıdır<sup>1</sup>.

Öğrenmenin amacı yararlı sonuçlar ortaya koymaktır. Öğrenme olgusunun gerekliliğine ilişkin yaygın inanç, onun değişim sürecinde çevreye uyumu gerçekleştirdiği ve etkinliği arttırdığı düşüncesidir. Öğrenme, teknolojik değişimlerin hızlı yaşandığı ve belirsizliğin hakim olduğu pazar koşullarında işletmenin rekabet edebilmesini, verimli, etkin ve yenilikçi kalabilmesini sağlar. Belirsizlik arttıkça öğrenme gereksinimi de artar. Organizasyonların yapı, süreç ve ürünlerindeki hızlı teknolojik değişim yüksek rekabet yeteneğini, yüksek rekabet yeteneğini de öğrenmeyi gerektirir. Organizasyon çevreye uyum sağlayabildiği ya da çevreyi etkileyebildiği sürece yaşayabilir. Bu iki durum da öğrenme olmadan gerçekleşemez. Çevreyi etkileme organizasyonun araştırma, geliştirme ve yenilik yapma gibi özellikleri içeren yönünü ifade ederken, çevreden etkilenme ve bu etkiye uyum gibi olumlu tepkiler verme, organizasyonun açık sistem ve organik yapı yönünü ifade eder. Öğrenme yalnızca organizasyonun rekabet etme yeteneğini artırmaz, aynı zamanda performans düzeyini ve doğru kararların yüzdesini de yükseltir. Bundan başka etkinlik ve verimlilik buna bağlı olarak artar<sup>2</sup>.

Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için, her işletmenin hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeyi öğrenmesi gerekir. Öğrenen organizasyonlar bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan da en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını, kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan kurumlardır. Geleceğin başarılı kurumları öğrenen organizasyon olarak adlandırılan bu tür kurumlar olacaktır<sup>3</sup>. Rakiplerden daha fazla öğrenme yeteneği çok önemli rekabet avantajı olabilir. Organizasyon içinde öğrenen tek bir kişinin olması yeterli olmamaktadır. Gelecekte diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, bireylerin bir örgütün tüm düzeylerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır<sup>4</sup>.

Öğrenen organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve geliştirmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kurumlardır. Öğrenen bir organizasyon yaratmak, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderin mevcudiyeti ile öğrenmeyi teşvik eden, insanların yeni fikirleri denemesine açık ve elverişli, onların bilgi ve becerilerini geliştiren bir örgüt kültürü ile mümkündür. Organizasyonların kendi sorunlarını çözmeleri, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini artırmaları ve kendi geleceklerini belirlemeleri herkesin öğrenmesini teşvik eden bir çalışma kültürü oluşması halinde gerçekleşebilir<sup>5</sup>.

### Öğrenen Organizasyon Kavramı

Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürelerle demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, bir işletmenin başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Bu nedenle organizasyonlar bilgi üreten birimler olarak görülmelidir. Bu durum bazen entelektüel sermaye veya beyin gücü gibi

<sup>1</sup> Arie De Geus, *Yaşayan Şirket*, Çev. Ahmet Ünver, (İstanbul :Rota, 1999), ss. 18-23.

<sup>2</sup> Mehmet Sadık Öncül, 'Örgütsel Öğrenme', *Verimlilik Dergisi*, No. 2, 1999, s. 13.

<sup>3</sup> Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, (İstanbul: Sistem, 1998), s. 79.

<sup>4</sup> Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, (İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat, 1998), s. 12.

<sup>5</sup> Robert H. Rosen, *Leading People, Transforming Business from the Inside Out*, Çev. Gündüz Bulut, (İstanbul: Mess 1996), ss. 177-178.

kavramlarla da ifade edilmektedir<sup>6</sup>. Bilgi yaratan işletmeler, yeni bilgi yaratmanın özel bir faaliyet olmadığı, davranış daha doğrusu bir varoluş biçimi olduğu ve çalışan herkesin ‘bilgi işçisi’ olduğu işletmelerdir<sup>7</sup>. Öğrenen organizasyonun ana felsefesi, sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılık anlayışına dayanır. Değişen çevre şartlarına uyumda organizasyonun öğrenme yeteneğini canlı ve başarılı tutması çok önemlidir. Bununla birlikte birçok organizasyon öğrenmeyi teşvik edici ve cesaretlendirici bir yapıda değildir. Öğrenme sürecini yaymak, onu kişi ve takım çalışmalarına entegre etmek öğrenen organizasyon olabilmek için gereklidir<sup>8</sup>.

Öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modeli değil, bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir<sup>9</sup>. Öğrenen örgüt bilgiyi yaratan ya da edinen, bu bilgiyi aktaran ve yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştiren örgüttür<sup>10</sup>. Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeye karşı kuvvetli bir istek duyarlar. Yeni bilginin ve teknolojinin örgüt içi paylaşılmasında ve transferinde çalışanlar arasında güçlü bir uzlaşma söz konusudur. Öğrenen organizasyonlar dış çevreye karşı açıktır ve dış çevrenin nasıl geliştiğini izleyerek öğrenmeyi sürekli kılar<sup>11</sup>.

Öğrenen organizasyonların öğrenme yeteneğine sahip olması gerekir. Öğrenme yeteneği, örgüt içindeki yöneticilerin çalışanları etkileyerek yeni fikirlerin üretilmesini ve üretilen fikirlerin uygulanma kapasitesini ifade eder. Bu ifade üç ana unsur içermektedir. İlk olarak, yöneticilerin çalışanlarını etkileyerek fikir üretmelerini sağlaması gerekliliğidir. İkincisi, yöneticilerin fikirleri örgüt içine yayabilme yeteneğidir. Fikirler paylaşılmadıkça öğrenmenin gerçekleşmesi beklenemez. Üçüncüsü, üretilen ve örgüt içine yayılan fikirler bir etkiye sahip ise öğrenme yeteneğini ifade eder<sup>12</sup>.

Öğrenen organizasyon, organizasyonun bütünü içinde yer alan yöneticilerdeki ve diğer çalışanlardaki bir düşünsel model değişikliğidir. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme faaliyeti organizasyonun tümüne yayılmıştır. Hızlı değişimlerin ve yeniliklerin yaşandığı günümüz koşullarında sadece üst yönetimin öğrenmesi yeterli değildir. Organizasyon içinde faaliyet gösteren herkesin sürekli öğreniyor olması ve kendi konularıyla ilgili yenilikleri izlemesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir<sup>13</sup>.

## Kültür Kavramı

<sup>6</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta, 2001), s. 357.

<sup>7</sup> Ikujiro Nonaka, ‘The Knowledge-Creating Company’, *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık, 1991, s. 96.

<sup>8</sup> Bernard Badoux, ‘Öğrenen Organizasyonlar’, *Human Resources*, Cilt. 1, No. 7, 1997, s. 52.

<sup>9</sup> Koçel, *İşletme ...*, ss. 357-359.

<sup>10</sup> David A. Garvin, ‘Building a Learning Organization’, *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 1993, s. 80.

<sup>11</sup> Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, ‘New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class’, *Organizational Dynamics*, Cilt. 22, No. 3, 1994, s. 10.

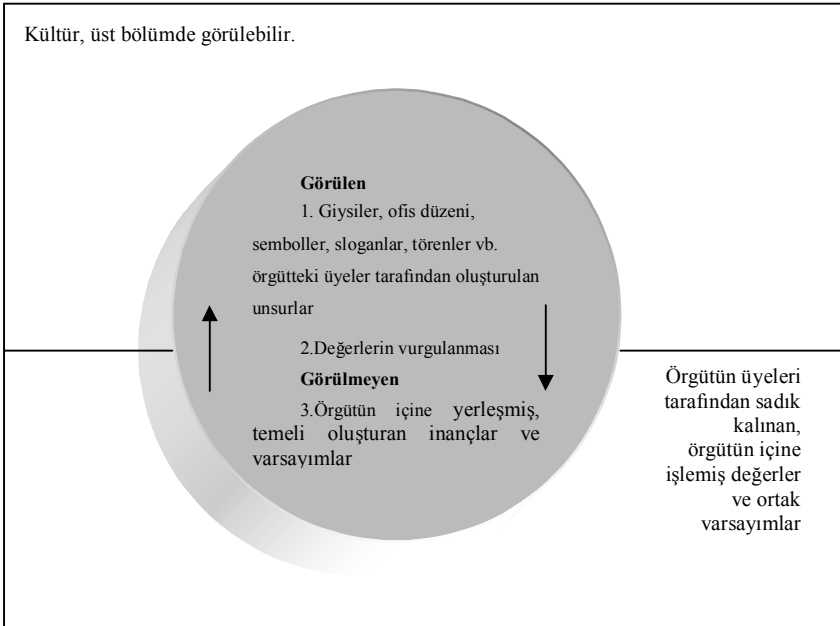
<sup>12</sup> Dave Ulrich, Von Glinow, Mary Ann, ‘High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability’, *Organizational Dynamics*, Cilt. 22, No. 2, 1993, s. 52.

<sup>13</sup> Halime İnceler Sarıhan, *Teknoloji Yönetimi*, (İstanbul: Beta), 1998, s. 224.

Kültür, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin, inançların, kavrayışların ve normların bir bütünü şeklinde tanımlanabilir<sup>14</sup>. Kültür kavramı, yöneticilere örgütsel yaşamın gizli kalmış ve karmaşık görüntüsünü anlamasına yardımcı olur. Organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili ortak değer ve varsayımların bir göstergesi olan kültür, organizasyondaki üyelerin iç ve dış çevrede ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeleri sonucu ortaya çıkmıştır ve yeni üyelere doğru yolu bulmalarına yardımcı olacak algılamayı, düşünmeyi ve hissetmeyi öğretmektedir. Her organizasyonun kendini karakterize eden ve diğer organizasyonlardan ayıran bir kültürü vardır<sup>15</sup>.

### Şekil 1:

Örgüt Kültürünün Görülen ve Görülmeyen Kısmı



**Kaynak:** Richard Daft, *Management*, (The Dryden Press, 2000), s. 86.

Daft, kültürü Şekil 1’de görüldüğü üzere üç kısımda ele almıştır. Görülen bölümde; giysi çeşitleri, davranış biçimleri, fiziksel semboller, örgütsel törenler ve ofis düzeni gibi görülebilir unsurlar yer almaktadır. Görülebilir unsurlar, herhangi birinin örgüt üyelerini izleyerek görebileceği, duyabileceği ve gözlemleyebileceği tüm unsurları oluşturmaktadır. Alt bölümde ise görülemeyen fakat çalışanların yaptıklarından ve açıklamalarından fark edilebilen vurgulanmış değerler ve inançlar yer almaktadır. Bu değerlerin varlığından örgüt üyeleri haberdardır. Değerler, örgüt üyelerinin anlattığı hikayeler, kullandığı ifadeler ve semboller yardımıyla yorumlanabilir.

<sup>14</sup> Edgar Schein, ‘Culture: The Missing Concept in Organization Studies’, *Administrative Science Quarterly*, Cilt. 41, No. 2, 1996, s. 230.

<sup>15</sup> Schein, ‘Culture...’, s. 230.

Bazı değerler ise kültürün içine derinden yerleşmiştir. Ana temeli oluşturan varsayımlar ve inançlar, kültürün en önemli özelliğidir ve bilinçaltında davranışlara ve kararlara rehberlik eder<sup>16</sup>.

**Tablo 1:**

**Çevresel Olarak Uyumlu Kültüre Karşı Uyumsuz Olmayan Örgüt Kültürü**

	<b>Çevreye Uyumlu Örgüt Kültürü</b>	<b>Çevreye Uyumsuz Olmayan Örgüt Kültürü</b>
<b>Görülebilir davranış</b>	Yöneticiler faaliyet gösterdiği alandaki, özellikle müşterilerin isteklerini yerine getirmek ve bazı riskleri de göze alarak, anlık değişimlere yakından dikkat etmek durumundadırlar.	Yöneticiler politik ve bürokratik davranmaya yönelirler. Sonuç olarak, yöneticiler çevredeki değişikliklere uyum sağlamak ve bu değişikliklerden yararlanmak için stratejilerini çabuk değiştirmezler.
<b>Vurgulanmış değerler</b>	Yöneticiler müşterileri, hissedarları ve çalışanları ile yakından ilgilenmektedir. Anlamli değişikliği sağlayabilecek olan insanlara ve süreçlere oldukça fazla değer verirler.	Yöneticiler temel olarak kendileriyle, kendi çalışma gruplarıyla ya da bu gruplar ile ilgili bazı ürünler ya da teknolojiler ile ilgilenirler. Riski azaltacak yönetim süreçlerine ve düzenlere önem verirler.

**Kaynak:** Richard Daft, *Management*, (The Dryden Press, 2000), s. 86.

Örgüt kültürü ile dış çevre arasında sağlıklı bir uyum sağlanmadıkça tek başına güçlü bir kültürün işletmenin başarısını garanti edemeyeceği açıktır. Tablo 1’de gösterildiği üzere çevreye uyumlu örgüt kültürü, uyumsuz olmayan örgüt kültüründen farklı değerler ve davranışlar içerir. Çevreye uyumlu örgüt kültüründe, yöneticiler müşterilerle ilgilidir ve anlamlı değişiklikleri gerçekleştirirler. Çevreye uyumsuz olmayan örgüt kültüründe, yöneticiler kendileri ile ilgilenirler. Yöneticilerin sahip olduğu değerler, risk alınmasında ve değişim konusunda cesaretlerini kırmaktadır. Bu nedenle güçlü bir kültür tek başına yeterli değildir. Sağlıklı olmayan bir kültür, örgütün yanlış yönde doğru olduğuna inanarak kararlı bir şekilde ilerlemesine teşvik eder. Sağlıklı kültür, işletmenin çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu durumda kültürün güçlü ve sağlıklı olması gerekir<sup>17</sup>. Liderlerin yaptığı en önemli faaliyetlerden biri örgüt kültürünü yaratmak ve etkilemektir. Çünkü örgüt kültürünün performans üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Yapılan araştırmalarda, başarılı işletmelerde belirleyici faktörün çalışanların paylaştıkları kültür olduğu görülmüştür. Temel değerleri karakterize eden kültür işletmelerde semboller, hikayeler, kahramanlıklar, sloganlar ve törenler gibi görülebilir kanıtlardan anlaşılabilir. Her işletmenin kültürü bu faktörlerin gözlemlenmesi ile yorumlanabilir<sup>18</sup>.

### **Öğrenen Organizasyonlarda Kültürün ve Bütünleşmenin Önemi**

Öğrenen organizasyonların gelişiminde, organizasyonların sürekli olarak yapılarında öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları yaşamsal önem taşır. Öğrenmeyi kolaylaştıracak örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmenin sağlanması önemli rol alır. Örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi destekleyen ya da engelleyen önemli bir faktör olabilmektedir. Öğrenen organizasyonlar gerek çevreye uyum gerekse örgüt içi bütünleşme sırasında öğrendiklerinin olumlu sonuçlarını dikkate alarak kendilerini yenileyebilen organizasyonlardır.

Güçlü ve çevreye uyumlu örgüt kültürü (Tablo 2), öğrenen organizasyonun temelini oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyonda eşitlik, yapı taşı oluşturan kültürel değerlerden

<sup>16</sup> Richard Daft, *Management*, (The Dryden Press, 2000), s. 86.

<sup>17</sup> Daft, *Management...*, ss. 90-91.

<sup>18</sup> Daft, *Management...*, s. 87.

birdir. Kültür; bütünleşmenin sağlanmasında önem teşkil eden katılımcı yönetim unsurunu büyük ölçüde destekleyen aidiyet, birlik, karşılıklı ilgi gösterme duygularını yaratır. Örgüt içi uyum ve destek bütünleşmenin sağlanması önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır. Her birey değerlidir ve organizasyon, bireylerin bir bütün olarak ait olduğu, aynı zamanda kendilerini geliştirme olanağı bulduğu bir ilişkiler ağı konumunu alır. İşletmede statü farklılıklarına yer verilmez. Bir diğer temel değer ise mevcut durumu ve işlerin yapılış şeklini sorgulayabilmektir. Öğrenen organizasyon kültürü; risk almaya, geliştirmeye ve değişime değer verir. Varsayımların sürekli olarak sorgulanması, yaratıcılık ve geliştirme faaliyetleri için gerekli ortamı sağlamaktadır. Bu kültür içerisinde yeni fikir, yeni ürün ve yeni iş süreci yaratılanlar takdir edilir ve ödüllendirilir. Aynı zamanda öğrenen organizasyonlarda, risk almanın öğrenmek adına ne denli önemli olduğunu vurgulamak için hataların hoşgörülü bir şekilde karşılandığı görülmektedir<sup>19</sup>.

**Tablo 2:****Öğrenen Organizasyonun Kurumsal, Örgütsel ve Kültürel Özellikleri**

	<b>Klasik Organizasyon</b>	<b>Öğrenen Organizasyon</b>
<b>Gelenekler</b>	Rutinleşmiş; statik; mevcut örgütsel yapının korunması	Sürekli sorgulama durumu; katı olmayan; sürekli değişen, sürekli olarak dinamik faaliyetlerin desteklenmesi ve örgüt içi değişimin sağlanması
<b>Spesifik kurumsallaşmış uygulamalar</b>	Verilen direktiflerin izlenmesi, çalışanların üstleri gibi düşünmeyi öğrenmesi; çalışanların kendi faaliyetlerinden sorumlu tutulması; yöneticilerin kendi bölümlerinden ya da departmanlarından sorumlu olması; liderin vizyon oluşturmaktan sorumlu olması; çalışanların, yönetim ile çalışanlar arasındaki bilgi iletişimini sağlamaktan sorumlu tutulması; bireysel eğitim seminerleri ve derslerinin yapılması; işin tamamlanması	Açık ve paylaşılan düşünsel model; sistematik düşünme; paylaşılan vizyon; takım halinde öğrenme; bireysel üstünlüğün en yüksek seviyeye çıkması; işin tamamlanması için nasıl yapmam gerekir sorusunun sorulması
<b>Kültür</b>	Yukarıda verilen kurumsallaşmış uygulamaların tümü	Öğrenen organizasyon disiplinlerinin rutinleşmiş faaliyetler haline dönüşmesi
<b>Büyüme ve değişim</b>	Durağan, değişim ihtiyacı yok	Sürekli değişim

**Kaynak:** Douglas Guthrie, 'Transforming an Existing Organization', (Çevrimiçi) <http://www.gdss.com/wp/transform.htm>, 20 Eylül 2001.

Öğrenen organizasyonlarda işbirliği, yardımlaşma, etkileşme ve birlikte varolma değerleri örgüt içi bütünleşmeye imkan veren bir ortak yaşam kültürü ve felsefesi oluşturur. Bu ortak değerleri bütünleştiren kültür, zamanla çalışanlara yol gösterici nitelik kazanır. Örgütsel öğrenme çerçevesinde kültür, yeni eylem planları ve bilgiler oluşturmaya yarayan, geçmiş ya da o anki uygulamaları irdeleme aracı olan ve kurum içinde içselleştirilmiş bir bilgi sistemidir<sup>20</sup>. İşbirliği, yardımlaşma, etkileşme ve birlikte var olma değerlerinin gerçekleştirilmesi için birlikte yaşama kültürünün gelişmiş olması gerekir. Birlikte yaşama kültürü; karşındakini önkoşulsuz ve önyargısız dinleyebilme, saygı duyma, etkileşim içinde olduğu bireyleri ve onların düşüncelerini önyargılara kapılmadan anlama, öğrenmek için dinleme ve soru sorma gibi eylemlerin yanında birlikte yaşamının rutinleri olan selam verme ve hatırlama gibi eylemleri de içermektedir. Birlikte yaşama kültürünü paylaşmak, bireylerin farklı düşünebileceklerini anlamak; işbirliğinin hedeflerimize daha etkin, verimli ve hızlı ulaşmamızı sağlayacak araçları geliştirmemize yardımcı olacağını fark etmek; başkalarının başarılarına birlikte sevinmeyi ve başkalarının

<sup>19</sup> Daft, *Management...*, ss. 40-45.

<sup>20</sup> A. Zeynep Düren, *2000'li Yıllarda Yönetim*, (İstanbul: Alfa, 2000), s. 149.

başarısızlıklarına birlikte üzülmeyi öğrenmek; ortaya çıkan sorunlarda başkalarını suçlamak yerine bir araya gelip sorunun nedenlerini araştırmak ve sorunun çözümüne yardımcı olacak katkıyı sağlamak; eleştirilere açık olmak ve bu eleştirileri gelişme ve eğitim için fırsat olarak görmek ve kullanmaktır<sup>21</sup>.

Organizasyonlardaki gelenekler, davranışlar ve kültür arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin faaliyetlerin sonuçlarını nasıl etkilediğini anlamak oldukça önemlidir. Örgütün yapısı ve gelenekleri, organizasyondaki bireysel davranışları etkiler ve örgüt kültürünü yapılandırır. Bireysel davranışlar, örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Örgütsel kültür, davranışı biçimlendirir ve davranış da kültürü etkiler ve güçlendirir<sup>22</sup>. Öğrenen bir örgütteki örgüt kültürünün özelliklerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>23</sup>:

- Öğrenen bir örgüt, öğrenme ve yeniliği teşvik eder ve ödüllendirir. Yeni fikirlerin organizasyon için önemi büyüktür. Bu yüzden yeni fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlar cesaretlendirilmeli ve yeni fikirlerden başarılı olanlar ödüllendirilmelidir.
- Risk almayı, denemeler yapmayı, karşılıklı iletişimi ve araştırmayı teşvik eder.
- Hataların paylaşılmasına ve hataların öğrenme için birer fırsat olarak görülmesine izin verir.
- Öğrenen bir örgüt, tüm çalışanlarının mutluluk ve refahına önem verir. Bu tür örgütler, örgüt içindeki bireylerin farklı yaşam tarzları ve farklı değerlerini takdirle karşılar, bu tür farklılıkların değişik bakış açıları ve yeni fikirler yarattığını kabul eder.

Görüldüğü üzere, bir örgütün öğrenme yeteneğini artırmanın en önemli yolları yaratıcılığı, yenilikleri ve buluşları özendirmek, örgüt içinde karşılıklı güveni pekiştirmek, başarısızlıklardan korkmak yerine onlardan bir şey öğrenmeyi teşvik etmektir. Bunların yapılabilmesi için örgütteki tüm çalışanlara değer vermek ve onları ayırmaksızın bilgi ve yeteneklerini artırmaya yönelmek gerekir. Örgütte çalışan insanların birbirinden farklı olan yönlerini bir tehdit unsuru olarak görmektense, farklı yaşam tarzları ve farklı değerleri, yeni fikirlerin oluşumunda bir başlangıç noktası olarak kabul etmek olumlu bir örgüt kültürü yaratılmasına önemli katkı sağlayacaktır<sup>24</sup>. İşletme içindeki ilişkiler ve ortam, insanların öğrenme ve gelişmesine olanak sağlarsa işletmenin başarılı olma şansı artacaktır. İşletmenin yapması gereken insanların yeni fikirleri denemesine açık olan ve bilgi ve becerilerini geliştirmesini sağlayan öğrenen topluluklar oluşturmaktır. Öğrenen bir toplulukta insanlar işbirliği içinde, açık olarak ve sınır tanımadan öğrenirler. Yapılar ve sistemler öğrenme sürecini destekler. Öğrenme konusunda korku ve savunmacı tutum sınırlı olur. Gerçekten öğrenen bir organizasyonda umut duygusu, coşku ve kendini geliştirme imkanı vardır<sup>25</sup>.

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurları belirlemektir. Örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar

<sup>21</sup> 'Öğrenen Organizasyonlar', Kalder, No. 16, Kasım, 1997, (Çevrimiçi) <http://www.kho.edu.tr/akademik/arastirma/btym/yonetim/per.htm>, 19 Nisan 2000.

<sup>22</sup> Douglas Guthrie, 'Transforming an Existing Organization', (Çevrimiçi) <http://www.gdss.com/wp/transform.htm>, 20 Eylül 2001.

<sup>23</sup> Semra Arıkan, 'Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi', *Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Salih Güney, (İstanbul: Nobel, 2001), ss. 475-476.

<sup>24</sup> Arıkan, 'Öğrenen...', s. 476.

<sup>25</sup> Robert H. Rosen, *Leading People, Transforming Business from the Inside Out*, Çev. Gündüz Bulut, (İstanbul: Mess 1996), ss. 177-178.

liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi başlıkları altında toplanmıştır. Bu doğrultuda;

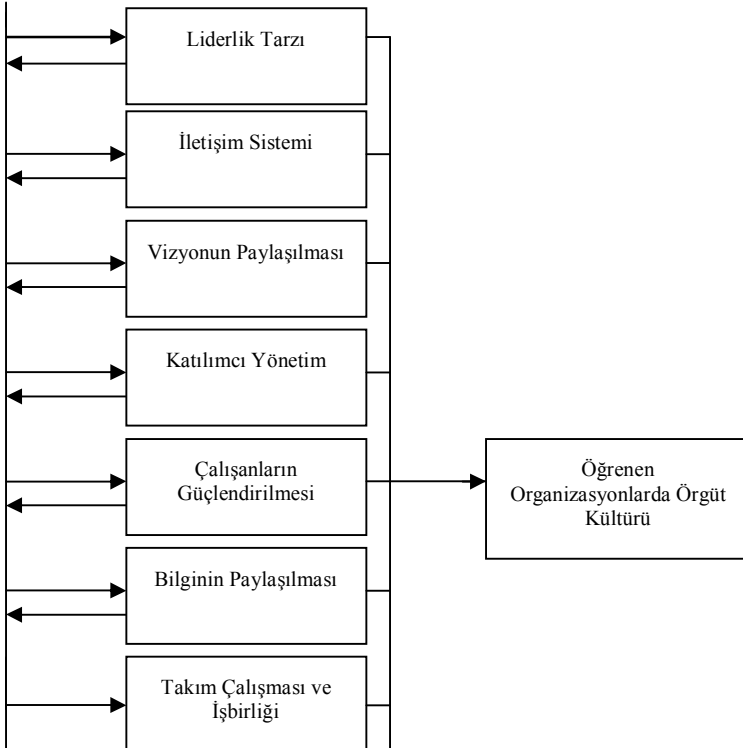
- öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün; liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi değişkenleri ile ilişkisi tespit edilecek,
- örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenecek ve bu ilişkilerin yönü ve kuvveti saptanacak,
- bu değişkenlerin birarada öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünü ne şekilde etkiledikleri bulunacaktır.

#### Araştırmanın Modeli

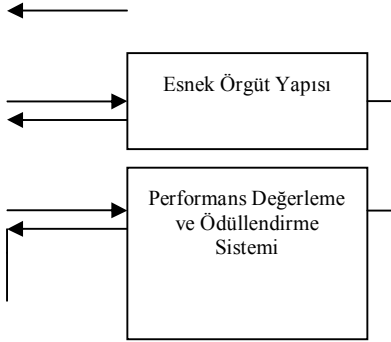
Araştırmanın modeli tanımlayıcı nitelikte olup, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini ortaya koymak ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek üzere geliştirilmiştir.

#### Şekil 2:

Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar







### Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi

Araştırma Türkiye'nin en eski 50 aile şirketine<sup>26</sup> gerçekleştirilmiştir. Değişen çevre şartlarına rağmen varlıklarını devam ettiren bu işletmelerin öğrenen organizasyon olma özellikleri taşıdıkları varsayılmıştır. Araştırma kapsamına giren işletmelerin adresleri belirlendikten sonra genel müdürlerine posta aracılığı ile anket formu gönderilmiş ve cevaplandırılıp adresimize gönderilmesi ya da fakslanması istenmiştir. Anket formuna cevap vermeyen işletmeler ile telefonla görüşülerek anket formu kendilerine fakslanmıştır. 50 işletmeye anket formu gönderilmiş, 29 işletmeden cevap alınmıştır. 21 işletme ise tüm çabalara rağmen anket formuna cevap vermeyi reddetmiştir. 29 işletme ana kütlelin % 58'ini oluşturmaktadır.

### Değişkenler, Boyutları ve Kullanılan Ölçek

Çalışmada 10 değişken ve bu değişkenlere ilişkin 56 boyut belirlenmiştir. Anket formunun hazırlanmasında, Likert'in 5'li ölçeği dikkate alınarak boyutlara ilişkin sorular oluşturulmuştur. Boyutlara ilişkin sorular; 'Tamamen Katılıyorum', 'Kısmen Katılıyorum', 'Kararsızım', 'Kısmen Katılmıyorum', 'Tamamen Katılmıyorum' şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Değişkenler, bu değişkenlere ilişkin boyutlar ve kapsadıkları soru sayısı aşağıda belirtilmiştir.

#### Bağımlı değişken

Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü (D1): Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü değişkenine ilişkin olarak yeni bilgi yaratma ve kullanma, sistematik problem çözümü, geçmişten ders alma, hataların hoşgörülmesi, öğrenmenin ölçümü, birliktelik, kıyaslama, eşitlik, düşünsel modeller, kişisel ustalık gibi boyutlar<sup>27</sup> saptanmış ve bu boyutlarla ilişkili yirmi soru hazırlanmıştır.

#### Bağımsız değişkenler

<sup>26</sup> Fadime Çoban, 'Tarih Gibi Şirketler', *Capital Dergisi*, Cilt. 10, No. 7, 2002, ss. 118-121.

<sup>27</sup> Daft, *Management...*, ss. 86-91, Senge, *Beşinci...*, s. 155, Garvin, 'Building...', ss. 79-80, Edgar Schein, 'Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning', *Sloan Management Review*, Cilt. 38, No. 1, 1996, s. 9, Guthrie, 'Transforming...', <http://www.gdss.com/wp/transform.htm>, Rosen, 'Leading...', ss. 177-178, Hodgetts, Luthans, 'New...', s. 12.

Liderlik tarzı (D2): Liderlik tarzı değişkeni ile ilişkili telkin etmek, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik, karizma, entelektüel merak, yaratıcılık ve yenilik gibi boyutlar<sup>28</sup> belirlenmiştir. Bu boyutları ifade eden on yedi soru hazırlanmıştır.

İletişim sistemi (D3): İletişim sistemi değişkenine ilişkin olarak etkinlik, sistem, açıklık ve ortam gibi boyutlar<sup>29</sup> incelenmek üzere on bir soru hazırlanmıştır.

Vizyonun paylaşılması (D4): Vizyonun paylaşılması değişkenine ilişkin vizyonun önemi, yaratılması, paylaşımı ve geliştirilmesi gibi boyutlar<sup>30</sup> ele alınmıştır. Bu boyutlara ilişkin olarak on dört soru hazırlanmıştır.

Katılımcı yönetim (D5): Katılımcı yönetim değişkenine ilişkin olarak kararlara katılım, sağlanan destek, katılımcılığın desteklenmesi, öneri sistemi gibi boyutlar<sup>31</sup> incelenmek üzere on iki soru hazırlanmıştır.

Çalışanların güçlendirilmesi (D6): Çalışanların güçlendirilmesi değişkenine ilişkin çalışanların önemi, sorumluluk verme, kaynakların tahsisi, eğitim ve gelişme imkanları, bilginin aktarılması, geribildirim sağlama gibi boyutlar<sup>32</sup> ele alınmıştır. Bu boyutlara ilişkin on iki soru belirlenmiştir.

Bilginin paylaşılması (D7): Bilginin paylaşılması değişkenine ilişkin olarak bilgi altyapısının geliştirilmesi, bilgi paylaşımının teşviki, organizasyonda açıklık ve paylaşım, örgütsel hafıza gibi boyutlar<sup>33</sup> belirlenmiş olup, bu boyutlara ilişkin on soru hazırlanmıştır.

<sup>28</sup> Boas Shamir, Jane M. Howell, 'Organizational and Contextual Influences on The Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership', *Leadership Quarterly*, Cilt. 10, No. 2, 1999, s. 272, Bradley G. Jackson, 'A Fantasy Theme Analysis of Peter Senge's Learning Organization', *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt. 36, No. 2, 2000, s. 193., Aykut Berber, 'Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı , Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü', *Yönetim Dergisi*, Cilt. 11, No. 36, 2000, s. 38, Dave Ulrich , Von Glinow, Mary Ann, 'High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability', *Organizational Dynamics*, Cilt. 22, No. 2, 1993, s. 52.

<sup>29</sup> Rosen, 'Leading...' , s. 122, Halis, 'Teknoloji...' , s. 533, Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, (İstanbul: Beta, 2001), s. 78, Terry Campbell , Heather Cairns, 'Developing and Measuring the Learning Organization', *Industrial and Commercial Training*, Cilt. 26, No. 7, 1994.

<sup>30</sup> James C. Collins, Jerry I. Porras, 'Building Your Company's Vision', *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim, 1996, s. 66, Mark Lipton, 'Demystifying the Development of an Organizational Vision', *Sloan Management Review*, Cilt. 37, No. 4, 1996, s. 85, Stephen R. Covey, 'Paylaşılan Vizyon', *Executive Excellence*, Ekim, 1997, s. 4, Şevki Özgener, 'Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması' *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1996, s. 60.

<sup>31</sup> Carrie R. Leana, Roger S. Ahlbrandt, Audrey J. Murrell, 'The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions and Preferences in Decision-Making', *Academy of Management Journal*, Cilt. 35, No. 4, 1992, s. 861, Johann Maree, 'Worker Participation in Decision-Making: Who Benefits?', *Society in Transition*, Cilt. 31, No. 2, 2000, s. 115, Carsten K. De Dreu, Michael A. West, 'Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision-Making', *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 86, No. 6, 2001, s. 1192, Kathleen S. Mackie, Carole K. Holahan, Nell H. Gottlieb, 'Employee Involvement Management Practices, Work Stress and Depression in Employees of a Human Services Residential Care Facility', *Human Relations*, Cilt. 54, No. 8, 2001, s. 1067.

<sup>32</sup> Koçel, *İşletme...* , s. 308, Murat Ertuğrul, 'Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye', *Active*, Cilt. 3, No. 15, 2000, s. 75, Chris Argyris, 'Empowerment: The Emperor's New Clothes', *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran, 1998, s. 88, Steven H. Appelbaum, Danielle Hebert, Sylvie Leroux, 'Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy or Fad for the Millenium', *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Cilt. 1, No. 7, 1999, s. 234.

<sup>33</sup> Ganesh D. Bahett, 'Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations', *The Learning Organization*, Cilt. 1, No. 2, 2000, s. 95, Roy Lubit, 'Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage', *Organizational Dynamics*, Cilt. 29, No. 3,

Takım çalışması ve işbirliği (D8): Takım çalışması ve işbirliği değişkenine ilişkin olarak sinerji, güven, diyalog ve tartışma, katılım, etkileşim, amaçlar hiyerarşisi gibi boyutlar<sup>34</sup> incelenmek üzere on üç soru hazırlanmıştır.

Esnek örgüt yapısı (D9): Esnek örgüt yapısı değişkenine ilişkin kademe azaltma, yalınlık, küçülme, organik yapı gibi boyutlar<sup>35</sup> belirlenmiştir. Bu boyutlara ilişkin on üç soru hazırlanmıştır.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi (D10): Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi değişkenine ilişkin olarak performans değerlemenin amacı, süreci, geribildirim, ödüllendirmenin önemi, ödül dayanağı, ödül kriteri, hiyerarşik derece, esneklik gibi boyutlar<sup>36</sup> ele alınmıştır. Bu boyutlara ilişkin on dört soru hazırlanmıştır.

### Hipotezler

Bu çalışmada araştırılması düşünülen konular dahilinde geliştirilen ve test edilmesi hedeflenen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

#### Ana hipotez:

Öğrenen organizasyonlarda örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen her bir değişkenin örgüt kültürünün belirlenmesinde rolü vardır.

#### Alt hipotezler:

1. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasında bir ilişki vardır.
2. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile iletişim sistemi arasında bir ilişki vardır.
3. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile vizyonun paylaşılması arasında bir ilişki vardır.
4. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile katılımcı yönetim arasında bir ilişki vardır.

---

2001, s. 173, Morten T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney, 'What's Your Strategy for Managing Knowledge?', *Harvard Business Review*, Mart-Nisan 1999, s. 107, Şadi Can Saruhan, Taylan Sulaoğlu, 'Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek-Arçelik', 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, s. 807.

<sup>34</sup> Amy Edmonson, 'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams', *Administrative Science Quarterly*, Cilt. 44, No. 2, 1999, s. 351, Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajiy, L. J. Bourgeois III, 'How Management Teams Can Have a Good Fight?', *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 1997, s. 77, Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, Robert J. Bies, 'Trust and Distrust: New Relationships and Realities', *Academy of Management Review*, Cilt. 23, No. 3, 1998, s. 452, Canan Çetin, Gürcan Günay, 'Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi, Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama', 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, s. 763.

<sup>35</sup> Ken Starkey, 'What Can We Learn from the Learning Organization?', *Human Relations*, Cilt. 51, No. 4, 1998, s. 535, Henk W. Volberda, 'Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets', *Long Range Planning*, Cilt. 30, No.2, 1997, s. 169, Homa Bahrami, 'The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley', *California Management Review*, Cilt. 34, No. 4, 1992, s. 34.

<sup>36</sup> Ali Danışman, 'İşletmelerde Ödüllendirme Sisteminin Esasları ve Yönetim Tarzları ile İlişkisi', *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt. 7, No. 1, 1997, s. 266, Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1994), s. 2, Hüseyin Çırpan, 'Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Yolu: Öğrenme Ortamı', *Active*, Cilt. 3, No. 16, 2001, s. 30, Susan M. Heathfield, '360 Degree Feedback: The Good, the Bad, and the Ugly', (Çevrimiçi) <http://humanresources.about.com/library/weekly/aa042501a.htm?once=true&.,> 13 Şubat 2002.

5. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile çalışanların güçlendirilmesi arasında bir ilişki vardır.

6. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile bilginin paylaşılması arasında bir ilişki vardır.

7. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile takım çalışması ve işbirliği arasında bir ilişki vardır.

8. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile esnek örgüt yapısı arasında bir ilişki vardır.

9. H<sub>1</sub>: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi arasında bir ilişki vardır.

### Kullanılan İstatistik Analizler

Anket formu aracılığı ile elde etmiş olduğumuz bilgiler 'SPSS for Windows 10.0' istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tüm değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin hesaplanmasında çoklu korelasyon analizinden, öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü olan bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerden ne ölçüde etkilendiğini bulmak için regresyon analizinden yararlanılmıştır<sup>37</sup>.

Anket formu ile elde edilen verilerin ne derece güvenilir olduğunu belirlemek amacı ile Cronbach Alpha değeri ve standardize edilmiş Alpha değeri hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değeri 0,9730, standardize edilmiş Alpha değeri ise 0,9747 olarak belirlenmiştir. Alpha değerleri tam güvenilirlik olarak nitelenen 1 değerine oldukça yakın olduğundan anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür<sup>38</sup>.

Değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini veren çoklu korelasyon analizinde, hesaplanan korelasyon katsayıları ile belirlenen ilişkilerin anlamlı olup olmadığını saptamak için t testi uygulanmıştır<sup>39</sup>. Regresyon analizinde ise bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenler tespit edilmiş, hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığı Anova tablosu aracılığıyla yapılan F testi ve Beta değerlerine bakılarak belirlenmiştir<sup>40</sup>.

### Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmaya katılan 29 işletmenin kuruluş yıllarına göre dağılımı aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:**

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları

Kuruluş yılları	İşletme sayısı	%
1750-1800	1	3,45
1801-1850	1	3,45

<sup>37</sup> Richard I. Levin, David S. Rubin, *Statistics for Management*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998), s. 677.

<sup>38</sup> Ümit Fırat, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikler ile Analizi*, (İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, 1996), s. 33.

<sup>39</sup> Neyran Orhunbilge, *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, (İstanbul: Avcıol, 1996), s. 29.

<sup>40</sup> John Neter, William Wasserman ve Michael H. Kunter, *Applied Linear Statistical Models*, (New York: Irwin, 1990), s. 271.

1851-1900	1	3,45
1901-1950	24	82,76
1950'den sonra	2	6,90

Araştırmaya katılan firmaların büyük çoğunluğunun (%83) 1901-1950 yılları arasında kuruldukları görülmektedir. Türkiye'de en eski aile işletmesi 1777 yılında kurulmuş ve bu işletmelerde dördüncü kuşağa kadar gelinebilmiştir.

### Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar

Araştırmada, Tablo 4'teki değişkenlere ilişkin ortalama değerler dikkate alındığında değişkenlerin 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) üzerinde oldukları görülmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü değişkeninin ortalama değeri 3,74 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla işletmelerin önemli ölçüde yaşadıkları olaylardan ders aldıklarını, yeni bilgi yaratma ve kullanma konusunda başarılı olduklarını, sorunlara bilimsel yaklaştıklarını, yapılan hataları işletme içinde hoş gördüklerini söyleyebiliriz. Ayrıca bu işletmelerde çalışanların kendilerini geliştirdiklerini, çalışanların işbirliği içinde çalıştıklarını, işletmedeki herkese mümkün olduğunca eşit davranıldığını, herhangi bir duruma karşı çalışanların ortak tavır almaya çalıştıklarını, öğrenme hızının ve düzeyinin ölçüldüğünü, rakip işletmeler ile kıyaslama yapıldığını ifade edebiliriz.

**Tablo 4:**

#### Değişkenlerin Ortalama Değerleri

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü	29	3,7379	,42208
Liderlik tarzı	29	3,7728	,40258
İletişim sistemi	29	3,7053	,41064
Vizyonun paylaşılması	29	3,6404	,45436
Katılımcı yönetim	29	3,7557	,33772
Çalışanların güçlendirilmesi	29	3,7500	,40274
Bilginin paylaşılması	29	3,5552	,46490
Takım çalışması ve işbirliği	29	3,7533	,52470
Esnek örgüt yapısı	29	3,5066	,34981
Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi	29	3,5369	,55118

Liderlik tarzı değişkenine ilişkin ortalama değer 3,78 olarak bulunmuştur. Bu durumda işletmelerde yöneticilerin önemli ölçüde astlarına ilgi gösterdiklerini, astlarını daha iyi nasıl yapabilirim şeklinde düşünmeye teşvik ettiklerini, çalışanlarını işlerini benimseyerek yapmaları için motive ettiklerini, çalışanların yeni fikir üretmelerine imkan tanıdıklarını, çalışanların görüşlerini ve eleştirilerini aldıklarını söyleyebiliriz.

İletişim sistemi değişkeninin ortalama değeri 3,71 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla işletmelerin önemli ölçüde çalışanların gerek duydukları bilgilere ulaşmasına imkan tanıyacak teknik donanıma sahip olduklarını, çalışanların işletme faaliyetlerinden ve işletme dışında gelişen olaylardan haberdar olduklarını, çalışanların birbirlerine zamanında ve güvenilir geribildirimde bulduklarını, farklı departmanlarda çalışanlar arası iletişimin etkin olduğunu ifade edebiliriz.

Vizyonun paylaşılması değişkenine ait ortalama değer 3,64 olarak bulunmuştur. Bu durumda işletmelerin önemli ölçüde belirlenmiş bir vizyonu olduğunu, bu vizyonu tüm çalışanlara iletilmiş olduğunu, öğrenme için gerekli odaklaşmayı sağladığını, çalışanları işletmenin

amaçları etrafında birleştirdiğini, işletmenin daha etkin ve üretken olmasına mümkün olduğunca yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı yönetim değişkeninin ortalama değeri 3,76 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla işletmelerin önemli ölçüde çalışanları kararlara katılıma teşvik ettiklerini, çalışanlardan gelen önerileri dikkate aldıklarını ve değerlendirdiklerini, çalışanlara kendi işinde söz hakkı verdiklerini, çalışanların eğitim sonucu elde ettikleri yetenekleri kullanmalarına imkan tanıdıklarını, çalışanların kendilerine güvenlerinin artırılması için gerekli ortamı yarattıklarını ifade edebiliriz.

Çalışanların güçlendirilmesi değişkenine ait ortalama değer 3,75 olarak bulunmuştur. Bu durumda işletmelerin önemli ölçüde çalışanlara önem verdiklerini, çalışanların başarılı olmaları için gerekli kaynakları tahsis ettiklerini, eğitimlerine ve gelişmelerine imkan tanıdıklarını ve desteklediklerini, deneyim kazanmaları için çeşitli programlar uyguladıklarını söyleyebiliriz.

Bilginin paylaşılması değişkenine ilişkin ortalama değer 3,56 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla işletmelerin önemli ölçüde çalışanları ürettikleri bilgileri paylaşmaları için teşvik ettiklerini ve ödüllendirdiklerini, bilgi paylaşımının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için bilgi yönetimi stratejileri geliştirdiklerini, elde edilen ya da üretilen bilgilerin çalışanlar arasında paylaşılması için şebekeler oluşturduklarını ifade edebiliriz.

Takım çalışması ve işbirliği değişkenine ait ortalama değer 3,75 olarak bulunmuştur. Bu durumda işletmelerin önemli ölçüde belirli projeleri gerçekleştirmek için amaca yönelik takımlar kurduklarını, takımlar arası işbirliğine önem verdiklerini, takımlar arasında etkin bir geribildirim sistemi kurduklarını söyleyebiliriz. Ayrıca bu işletmelerde takım üyeleri arasında sıkı bir diyalog kurulduğu ve fikir çatışmaları sonucunda en doğru kararların alındığı, takım üyelerinin birbirlerinin fikirlerini karşılıklı sorguladıkları ve olaylara farklı açılardan bakabildikleri söylenebilir.

Esnek örgüt yapısı değişkeninin ortalama değeri 3,51 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu işletmelerde önemli ölçüde bilginin yayılımı, rakiplerin ataklarına karşılık verme, müşteri isteklerine kısa sürede uyum, kademeler arasında haberleşme hızlı bir şekilde gerçekleşir. İşletmelerde emir-komuta zincirine takılmadan sorunlara çözüm bulacak kişilerle ilişkiye geçilebilir, üst kademe ile alt kademe arasındaki hiyerarşik kademelerin sayısı mümkün olan en az seviyededir.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi değişkenine ilişkin ortalama değer 3,54 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla işletmelerde önemli ölçüde bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi mevcuttur. Çalışanlara belli bir dönem içinde nasıl bir performans beklediğine ilişkin bir geribildirim sağlanır. Sağlanan geri bildirim ile çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini farkına varmalarına olanak tanınır. Yeni fikir geliştirenler terfi ya da prim ile ödüllendirilir, verilen ödüller gösterilen performansa karşılık gelir ve ödül verilirken kişisel farklılıklar dikkate alınmaya çalışılır.

### **Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlarla İlişkisi**

Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi değişkenleri ile ilişkisini belirlemek amacı ile yapılan korelasyon analizi ile elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir .

**Tablo 5:**  
Korelasyon Analizi

	Öğrenen organizasyonlarda örgüt Liderlik tarzı	İletişim sistemi	Vizyonun paylaşılması	Katılımcı yönetim	Çalışanların güçlendirilmesi	Bilginin paylaşılması	Takım çalışması ve işbirliği	Esnek örgüt yapısı
Liderlik tarzı	,797**							
	,000							
İletişim sistemi	,729**	,537**						
	,000	,003						
Vizyonun paylaşılması	,614**	,681**	,383*					
	,000	,000	,041					
Katılımcı yönetim	,912**	,802**	,598**	,564**				
	,000	,000	,001	,001				
Çalışanların güçlendirilmesi	,797**	,536**	,649**	,608**	,764**			
	,000	,003	,000	,000	,000			
Bilginin paylaşılması	,815**	,680**	,695**	,646**	,741**	,811**		
	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Takım çalışması ve işbirliği	,637**	,437*	,572**	,462*	,692**	,727**	,675**	
	,000	,018	,001	,012	,000	,000	,000	
Esnek örgüt yapısı	,502**	,524**	,362	,425*	,478**	,569**	,618**	,278
	,005	,004	,054	,021	,009	,001	,000	,144
Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi	,408*	,450*	,461*	,396*	,407*	,525**	,496**	,226
	,028	,014	,012	,033	,029	,003	,006	,238
								,048

\*\* Korelasyon %1 anlamlılık düzeyindedir (tek yönlü).

\* Korelasyon % 5 anlamlılık düzeyindedir (tek yönlü).

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,80$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla birinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile iletişim sistemi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,73$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla ikinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile vizyonun paylaşılması arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,61$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla üçüncü araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile katılımcı yönetim arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,91$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla dördüncü araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile çalışanların güçlendirilmesi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,80$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla beşinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile bilginin paylaşılması arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,82$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla altıncı araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile takım çalışması ve işbirliği arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,64$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla yedinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile esnek örgüt yapısı arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,50$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla sekizinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

• Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,41$ ,  $p=0,28$ ,  $p<0,05$ ). Dolayısıyla dokuzuncu araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Görüldüğü gibi bağımlı değişken olan öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü değişkeni ile liderlik tarzı, iletişim sistemi, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması bağımsız değişkenleri arasında kuvvetli bir ilişkiye rastlanmıştır.

### **Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar Arasındaki İlişkiler**

Belirlenen hipotezler dışında, korelasyon analizi sonucunda örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen değişkenler arasında ortaya çıkan ve araştırma açısından önem teşkil eden yüksek düzeyde ilişkiler aşağıda verilmiştir.

- Katılımcı yönetim ile liderlik tarzı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,80$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Katılımcı yönetim ile çalışanların güçlendirilmesi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,76$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Katılımcı yönetim ile bilginin paylaşılması arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,74$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).



- Takım çalışması ve işbirliği ile çalışanların güçlendirilmesi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,73$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Bilginin paylaşılması ile iletişim sistemi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,70$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Bilginin paylaşılması ile çalışanların güçlendirilmesi arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,81$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).

Örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen değişkenler arasında ortaya çıkan araştırma açısından önem teşkil eden orta düzeyde ilişkiler aşağıda verilmiştir.

- Katılımcı yönetim ile iletişim sistemi arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,60$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Katılımcı yönetim ile vizyonun paylaşılması arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,56$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Katılımcı yönetim ile takım çalışması ve işbirliği arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,69$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Liderlik tarzı ile vizyonun paylaşılması arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,68$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Bilginin paylaşılması ile vizyonun paylaşılması arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,65$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Bilginin paylaşılması ile liderlik tarzı arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,68$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Takım çalışması ve işbirliği ile bilginin paylaşılması arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,68$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Çalışanların güçlendirilmesi ile liderlik tarzı arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,54$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Çalışanların güçlendirilmesi ile vizyonun paylaşılması arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,61$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Çalışanların güçlendirilmesi ile performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,53$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Çalışanların güçlendirilmesi ile iletişim sistemi arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,65$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Esnek örgüt yapısı ile liderlik tarzı arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,52$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Esnek örgüt yapısı ile çalışanların güçlendirilmesi arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,57$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).
- Esnek örgüt yapısı ile bilginin paylaşılması arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,62$ ,  $p=0,00$ ,  $p<0,01$ ).

### **Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurların Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi**

Örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar olan liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi bağımsız değişkenler olarak, öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü bağımlı değişken olarak ele alınıp regresyon analizine (Tablo 6) tabi tutulduğunda; örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen değişkenlerin birarada öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü değişkeni üzerinde %89 etkisi

olduğu belirlenmiştir. Bu etki Anova tablosu (Tablo 7) yolu ile test edildiğinde % 5 seviyesinde anlamlı bulunmuştur ( $r^2=0,89$ ,  $p=0,00$ ).

**Tablo 6:**  
Regresyon Analizi

Model	R	R-Kare	Düzeltilmiş R-Kare	Tahmini Standart Sapma
1	,962	,926	,891	,13931

(a) Bağımsız değişkenler: Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı, vizyonun paylaşılması, iletişim sistemi, liderlik tarzı, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, katılımcı yönetim

**Tablo 7:**  
Anova Tablosu

Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	4,620	9	,513	26,446	,000
	Kalan	,369	19	,019		
	Toplam	4,988	28			

(a) Bağımsız değişkenler: Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı, vizyonun paylaşılması, iletişim sistemi, liderlik tarzı, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, katılımcı yönetim

(b) Bağımlı değişken: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü

Örgüt içi bütünlüşmeyi etkileyen değişkenler arasında hangilerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğunu test etmek amacıyla Tablo 8'deki beta değerleri incelendiğinde iletişim sistemi ( $\beta=0,23$ ,  $p=0,03$ ) ve katılımcı yönetim ( $\beta=0,54$ ,  $p=0,00$ ) değişkenlerinin 0'dan farklılığı anlamlı bulunmuştur. Beta değerlerine bakıldığı zaman öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünlüşmeyi etkileyen unsurlardan ikisi olan iletişim sistemi ve katılımcı yönetim değişkenleri anlamlı bulunmuştur. Bu durumda bu iki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görmek amacı ile adım adım (stepwise) regresyon analizi model olarak alınmıştır.

Adım adım regresyon modeli (Tablo 9) uygulandığında, katılımcı yönetim ve iletişim sistemi bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde (Tablo 9) %88 oranında etkiye sahip oldukları görülmektedir ( $r^2=0,88$ ,  $p=0,00$ ). Ancak katılımcı yönetim bağımsız değişkeni tek başına örgüt kültürü üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde %83 oranında bir etkiye sahiptir ( $r^2=0,83$ ,  $p=0,00$ ). Diğer taraftan iletişim sistemi bağımsız değişkeninin tek başına örgüt kültürü üzerindeki etkisi %5 oranında kalmaktadır. Bu etkilerin anlamlılığını test etmek için Tablo 11'de yer alan beta değerleri incelendiğinde katılımcı yönetim ( $\beta=0,74$ ,  $p=0,00$ ) ve iletişim sistemi ( $\beta=0,29$ ,  $p=0,00$ ) değişkenlerinin birlikte 0'dan farklılığı anlamlı bulunmuştur. Yine beta değerleri incelendiğinde katılımcı yönetim değişkeninin tek başına 0'dan farklılığının anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta=0,91$ ,  $p=0,00$ ).

**Tablo 8:**  
Beta Değerleri

		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
Model		B	Standart Sapma	Beta		
1	(Constant)	-,633	,380		-1,663	,113
	Liderlik tarzı	,168	,166	,160	1,013	,324
	İletişim sistemi	,238	,100	,231	2,386	,028
	Vizyonun paylaşılması	2,402E-02	,097	,026	,247	,808
	Katılımcı yönetim	,674	,207	,539	3,255	,004
	Çalışanların güçlendirilmesi	,271	,171	,259	1,589	,129
	Bilginin paylaşılması	,165	,126	,182	1,307	,207
	Esnek örgüt yapısı	-9,825E-02	,109	-,081	-,904	,377
	Takım çalışması ve işbirliği	-,164	,088	-,204	-1,861	,078
	Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi	-,114	,062	-,149	-1,835	,082

(a) Bağımlı değişken: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü

**Tablo 9:**

Adım Adım Regresyon Analizi

Model	R	R-Kare	Düzeltilmiş R-Kare	Tahmini Standart Sapma
1	,912	,832	,825	,17643
2	,940	,884	,875	,14915

a Katılımcı yönetim

b Katılımcı yönetim, iletişim sistemi

**Tablo 10:**

Anova Tablosu

Model		Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	4,148	1	4,148	133,253	,000
	Kalan	,840	27	,031		
	Toplam	4,988	28			
2	Regresyon	4,410	2	2,205	99,124	,000
	Kalan	,578	26	,022		
	Toplam	4,988	28			

a Katılımcı yönetim

b Katılımcı yönetim, iletişim sistemi

c Bağımlı değişken: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü

**Tablo 11:**

Beta Değerleri

		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık
Model		B	Standart Sapma	Beta		

1	(Constant)	-,542	,372		-1,457	,157
	Katılımcı yönetim	1,140	,099	,912	11,544	,000
2	(Constant)	-,829	,326		-2,546	,017
	Katılımcı yönetim	,926	,104	,741	8,893	,000
	İletişim sistemi	,294	,086	,286	3,433	,002

a Bağımlı değişken: Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü

Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinin ana kütle olarak ele alındığı, öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlara yönelik araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ve örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlara ilişkin ortalama değerler dikkate alındığında değişkenlerin ortalama değerinde oldukları görülmüştür.
- Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ile liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
- Katılımcı yönetim ile liderlik tarzı, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması ve takım çalışması ve işbirliği arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
- Bilginin paylaşılması ile iletişim sistemi, çalışanların güçlendirilmesi, liderlik tarzı ve vizyonun paylaşılması arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
- Takım çalışması ve işbirliği ile çalışanların güçlendirilmesi ve bilginin paylaşılması arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
- Çalışanların güçlendirilmesi ile liderlik tarzı, vizyonun paylaşılması, iletişim sistemi arasında anlamlı ilişkiler vardır.
- Vizyonun paylaşılması değişkeni ile liderlik tarzı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Esnek örgüt yapısı ile liderlik tarzı, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması arasında anlamlı ilişkiler vardır.
- Dokuz bağımsız değişkenin (örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar), bağımlı değişken (öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü) üzerindeki etkisi araştırıldığında, katılımcı yönetim bağımsız değişkeni tek başına öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü bağımlı değişkenini %83 oranında (Tablo 9) etkilemektedir. İletişim sistemi bağımsız değişkeninin etkisinin ise anlamlı ancak düşük olduğu belirlenmiştir.

### Sonuç

İşletmelerin içinde buldukları çevre şartları artan bir hızla karmaşıklaşmakta, değişmekte ve belirsizleşmektedir. Günümüzde bu değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta ve işletmelerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi ya da organizasyon, her dört ya da beş yılda

yetersiz hale gelmektedir. Bu nedenle bu kişiler ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.

Öğrenen organizasyonların gelişiminde, organizasyonların sürekli olarak yapılarında öğrenmeyi kolaylaştıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları yaşamsal önem taşır. Örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi destekleyen önemli bir faktördür. Yapılan literatür çalışması sonunda işletmelerin öğrenme yeteneğini sürekli kılmaya uygun örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi başlıkları altında toplanmıştır.

Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesi, değişen tüm çevre şartlarına rağmen hayatta kalmayı başarmış uzun ömürlü işletmeler olarak düşünülerek birer öğrenen organizasyon olma özelliği taşıdıkları varsayılmıştır. Anakütle olarak belirlenen Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinin 29 tanesinden gelen cevaplar doğrultusunda yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda özetlenmiş ve bunlarla ilgili bazı öneriler getirilmiştir.

Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü ve örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlara ilişkin ortalama değerlerin yüksek olduğu görülmüştür. Bu değerlerin yüksek olması Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinin önemli ölçüde öğrenen organizasyon olma özellikleri taşıdıklarını göstermektedir.

Çalışmada bağımlı değişken olarak belirlenen öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün, bağımsız değişkenler olarak düşünülen liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile tek tek ilişkileri belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile aralarındaki ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü değişkeni ile liderlik tarzı, iletişim sistemi, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması değişkenleri arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde; vizyonun paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı değişkenleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde; performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi değişkeni arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar olarak belirlenen liderlik tarzı, iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, esnek örgüt yapısı ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken olarak belirlenen örgüt kültürü değişkenini ne şekilde etkiledikleri bulunmuştur. Bulgular bize katılımcı yönetim bağımsız değişkeninin tek başına öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürü bağımlı değişkeni üzerinde %83 oranında etkisinin olduğunu göstermiştir. İletişim sistemi bağımsız değişkeninin etkisinin ise anlamlı ancak düşük olduğu belirlenmiştir.

Katılımcı yönetim değişkeni ile liderlik tarzı, çalışanların güçlendirilmesi, bilginin paylaşılması değişkenleri arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde; iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği değişkenleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde; esnek örgüt yapısı, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi değişkenleri arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Katılımcı yönetim değişkeninin diğer değişkenlerle etkileşiminin kuvvetli olması nedeniyle öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi sağlayan en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin astlarını karar verme sürecine dahil etmeleri, işlerini benimseyerek yapmaları için motive etmeleri, öğrenme konusundaki teşvikleri, yeni fikir üretmelerine imkan

tanımak için ortam yaratmaları, bilgi ve fikirlerini paylaşmaları için desteklemeleri ancak katılımcı yönetimin sağlanması ile mümkün olabilir. Çalışanların işletmenin en önemli kaynağı olması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek değişim ve gelişmelere karşı sürekli eğitilmesi, kendilerini geliştirmeleri için ilgili konferans ve seminerlere katılması, inisiyatif kullanma hakkına sahip olarak uzmanlık alanları dahilinde kendi kararlarını verebilmesi, geliştirdikleri yeni fikirlerin teşvik edilmesi, gerekli kaynakların tahsis edilerek bu fikirlerin uygulanması için gerekli ortam yaratılması katılımcı yönetimin desteklenmesi ile sağlanabilir. Çalışanların ürettikleri bilgiyi paylaşmaları ve bu paylaşımın sağlanabilmesi için şebekelerin oluşturulması, yaratılan bilgiyi iş güvencesi olarak görmemeleri, bilgi paylaşımı yoluyla sağladıkları katkıların işletmenin hedeflerini gerçekleştirme ne şekilde katkıda bulunduğu hakkında bilgilendirilmeleri çalışanların katılımının sağlanması ile gerçekleşebilir.

İşletme içinde takımların kurulabilmesi, takımlar arası işbirliğinin sağlanabilmesi çalışanların katılımının desteklenmesi ile mümkündür. İşletmede belirlenen vizyona çalışanların katkısının varlığı, öğrenme için gerekli odaklaşmanın sağlanması, çalışanların üst yönetimin denetime gereksinim duymadan işletmenin amaçlarını yerine getirmeleri katılımcı yönetim ile gerçekleşebilir. Çalışanların gerek duydukları bilgilere zamanında ulaşmaları, üretilen bilgilerden haberdar olmaları, işletmenin faaliyetleri hakkında bilgilendirilmeleri katılımın desteklenmesi ile mümkün olur.

Yaratıcılığı ve yenilikleri özendirmek, örgüt içinde karşılıklı güveni pekiştirmek, başarısızlıklardan korkmak yerine onlardan bir şey öğrenmeyi teşvik etmek, örgütteki tüm çalışanlara değerli olduklarını hissettirmek ve onları ayırmaksızın bilgi ve yeteneklerini artırmaya yönelmek katılımcı yönetim ile mümkündür. Katılımcı yönetimin desteklenmesi aidiyet, birlik, karşılıklı ilgi gösterme duygularını yaratır.

Sonuç olarak, bilgiyi yaratan, bu bilgiyi aktaran ve yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştiren, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden, öğrenmeyi işletmenin hayatını devam ettirmesine yönelik bir yatırım olarak gören, dolayısıyla öğrenmeye ve geliştirmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan ve sürekli değişen, gelişen, kendini yenileyen bir organizasyon olan öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen en önemli unsur katılımcı yönetimdir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, katılımcılığın desteklenmesi, onlara verilen destek ve geliştirilen öneri sistemi öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen en önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.