

ÖĞRENEN ÖRGÜT ÜZERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ- KAYSERİ VE KONYA ÖRNEĞİ

İlhami YÜCEL*

ÖZ

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ile öğrenen örgüt olma arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla örgütlerin öğrenen örgüt olmaları üzerinde örgüt kültürünün etkisi yapısal eşitlik modeli uygulaması ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre oluşturulan Model'in veri ile mükemmel bir uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, yapısal eşitlik modeli ile örgüt kültürünün öğrenen örgüt olma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan bütün faaliyetlerde (baskın karakteristikler, liderlik, örgütsel bağlılık, yönetim stili, başarı kriteri) oluşacak bir birimlik artışın öğrenen örgüt olma durumunu 0,895 kadar artıracığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Örgüt Kültürü, Yapısal Eşitlik Modeli.

EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON LEARNING ORGANIZATION: AN ANALYSIS WITH STRUCTURAL EQUATION MODEL ON THE CASE OF KAYSERİ AND KONYA

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether a relationship exists between organizational culture and learning organization. For this reason we tested, with the application of structural equation model, the effect of organizational culture on learning organizations. We determined that the model formed according to analysis results suggested a perfect accordance with the data. Besides, we determined, with structural equation model, organizational culture an effective factor on being a learning organization. In other words, one unit increase in all activities regarding with organizational activity (dominant characteristics, leadership, organizational loyalty, management style, success criteria) was determined to raise the situation of being learning organization by 0,895.

Keywords: Learning Organization, Organizational Culture, Structural Equation Model.

*Yrd. Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
Makalenin kabul tarihi: Haziran 2009

GİRİŞ

Hızlı değişen, dinamik, belirsizliklerle başa çıkabilmenin önemli olduğu, yoğun rekabetin yaşandığı, esas sermayenin insan ve bilgi olduğu karmaşık iş dünyasında örgütlerin öğrenen örgütler olmaları daha da önem kazanmıştır. Öğrenen örgüt yapısını kurmak ya da sürdürmek ise sahip olunan örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü ya öğrenen örgüt olmayı kolaylaştırıcı ya da engelleyici olacaktır. Öğrenen örgüt olmayı kolaylaştıran ya da engelleyen örgüt kültürü unsurlarının neler olduğu saptanıp, kolaylaştırıcı unsurlar örgüt yapısı içerisinde barındırılarak ve tam aksine engelleyici unsurlar örgüt yapısından arındırılarak örgütlere öğrenen örgüt olma yolunda bir rehber hizmeti sağlanmış olunabilir.

Örgüt kültürü ise örgütlerin nasıl işlediğini anlamaya yardım eden bir kavramdır. Ayrıca kültür, bir kişinin belirli bir örgüte nasıl uyum sağladığını göstermeye de yardım eder. Çünkü uyum, kültür içinde rahat hissetmeyi sağlar. Araştırmacılar, bireylerin örgüte ne kadar ve nasıl uyum sağladığını belirlemede kültürün önemli bir faktör olabileceği konusunda hemfikirdirler. Örgüt kültürü; "bir örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir".

Bu bağlamda örgüt kültürü ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu bilmek yoğun rekabetin yaşandığı, ilk olmanın çok fazla önemli olduğu ve bundan dolayı bilginin başrol oynadığı iş dünyasında örgütlerin yüksek performansı elde etmek ve sürdürmek amacına katkı sağlayabilecektir. Bu araştırmanın temel amacı örgüt kültürü ile öğrenen örgüt olma arasındaki ilişkiyi test etmektir. Örgütlerin öğrenen örgüt olmaları, örgüt kültürü ve örgütlerin sosyodemografik özellikleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olan bu araştırmanın anakütlesini, 20 ve daha fazla çalışana sahip olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Ancak bu araştırmanın kapsamına sadece Kayseri ve Konya'da faaliyet gösteren, 20 ve daha fazla işgörene sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler dahil edilmiştir. Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili olarak gerekli literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu uygulanmadan önce soruların anlaşılabilirliğini, cevap verme süresini tespit edebilmek için 30 kişiye ön anket uygulanmıştır. Ön anket sonucunda anket formunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapıldıktan sonra anket uygulamasına geçilmiştir. Bununla birlikte, Kayseri ve Konya'daki Ticaret Odası şubeleri, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) şubeleri ve Bölge Çalışma Müdürlükleri ile görüşülerek bu illerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ad ve unvanları, adresleri ve çalışan sayıları elde edilmiştir. Buradan hareketle, 384 anket formunun yarısı olan 192 anket formu Kayseri'de, 192 anket formu Konya'da faaliyet gösteren KOBİ'lere uygulanmıştır. Anket uygulaması, araştırma kapsamına dahil edilen her iki ilde eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Anket for-

mu bu KOBİ'lerin tepe yöneticilerine uygulanmıştır. Ancak anket formları incelendiğinde tamamının kullanılabilir olmadığı tespit edilmiştir. Eksik ve hatalı doldurulan anket formlarının elenmesiyle örnek büyüklüğü 313 olarak gerçekleşmiştir.

I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı, yönetim ve organizasyon kuramında 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. Daha önceki yıllarda örgüt kültürü kavramı; sosyoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. 1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duygularını incelemişlerdir. Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamıştır. 1960'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Harsison Trice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner'in "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışması ile Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır (Rutherford, 2001: 372). 1980'lerden önce yapılan bu çalışmalar, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır (Unutkan, 1995:36).

Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Runge ve Hames örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentiler olarak tanımlamaktadır (Runge ve Hames, 2004:412). Örgüt kültürü ile ilgili diğer tanımlara bakıldığında; Pettigrew örgüt kültürünü, "Belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini; sembol, dil, ideoloji, inanç, rituel ve mitler" olarak belirtmiştir. Rue ve Beyers örgüt kültürünü; örgüt içinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu varlığın güçlü ve genellikle yazılı olmayan kurallar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlarına örgüt içinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır. Kilmann'a göre, "Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler örgüt kültürünü oluşturmaktadır" (Bakan, 2004:17-18). Peters ve Waterman, örgüt kültürünü, paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamıştır (Thomas ve Robert, 1995:67). Schein ise "Örgütün sahip olduğu şey olarak grubun var olma sorunları ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkiler" olarak tanımlamıştır (Schein, 2002:14). Schein başka bir çalışmasında örgüt kültürünü; "Örgüt içerisindeki bireylerin dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerdeki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir" şeklinde açıklamıştır. Diğer bazı tanımlara göre ise, örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürüdür (Eren, 2000:375). Örgüt kültürü, örgütü bir

arada tutan ideolojidir ve sosyal olarak yapılandırılmıştır. Başka bir tanıma göre, örgüt kültürü; örgütte iş görenlerin "Burada işleri nasıl yaparız" konusunda paylaştıkları ortak paydadır. Her örgütün temel değerleri olan inançlar, normlar örgütte yapılan işlerin yönünü belirler. Bu nitelikler, örgüt çalışanlarının davranışlarındaki standartları, günlük konuşma dilini, kişinin kendisini ifadesini ve yapılması gerekenleri tanımlar (Wallach, 1983:9). Örgüt kültürü; bir örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Türkiye'deki örgüt kültürü incelendiğinde öncelikli olarak Türk kültürüne ait birtakım değerlerin iyi analiz edilmesi gerekir. Çünkü Türk kültürü diğer ulusal kültürlerden birtakım özellikleri ile ayrılmaktadır. Bu bağlamda Hofstede'nin yapmış olduğu akademik çalışmalar batılı kültürlerin daha bireyci, doğulu kültürlerin ise daha toplulukçu olduğuna yönelik bulgular sunmuştur. Toplulukçu kültüre sahip olan Türk kültüründe "biz" bilinci hakimken, bireyci kültürlerde "ben" bilinci gelişmiştir. Aslında toplulukçu kültür; imece, Türk ocakları, Halk evleri ve benzeri sosyal yardımlaşmalar Türk kültüründe yüzyıllardır var olan bir toplumsal özellikler yumağıdır. Türk kültürü materyalist değerlerin hakim olduğu güç ve başarıyı her zaman ön planda tutmayarak huzur, mutluluk, şefkat ve sadakat gibi değerlerin egemen olduğu bir kültürdür. Kişilerarası güç ilişkileri yönünden ise Türk insanı genel olarak daha itaatkâr, güçlü ve etkili insanlardan daha fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden daha az rahatsız olan bir yapı sergilemiştir. Ayrıca Türk kültürü risk almanın düşük olduğu bir kültürdür. Başka bir ifadeyle, Türk toplumu, belirsizliğe oldukça hoşgörüsüdür (Hofstede, 1991: 14-138; Hofstede, 2001).

II. ÖĞRENEN ÖRGÜT

Öğrenen örgüt kavramı özellikle Massachusetts Institute of Technology (MIT) profesörlerinden biri olan Peter M. Senge'nin, 1990 yılında yayınladığı "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) isimli kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Senge'den önce de konu ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, örnekleri ve somut sonuçları ile kavramı açık bir şekilde ortaya koyan Senge olmuştur. Senge adı geçen kitabında öğrenen örgütleri şu şekilde tanımlamıştır: "Öğrenen örgüt, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli bir biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir"(Morecroft ve Streman, 1994:195-198).

Öğrenen örgütün ortaya çıkmasında çevresel koşullarda gerçekleşen değişimler önemli rol oynamıştır. Çevreyi etkileme örgütün araştırma, geliştirme ve yenilik yapma gibi özellikleri içeren yönünü ifade ederken, çevreden etkilenme ve bu etkiye uyum gibi olumlu tepkiler verme, örgütün açık sistem ve organik yapı yönünü ifade eder. Öğrenme yalnızca örgütün rekabet etme yeteneğini artırmaz, aynı zamanda performans düzeyini ve doğru kararların yüzdesini de

yükseltir. Bundan başka etkinlik ve verimlilik de buna bağlı olarak artar (Öncül, 1999:13). Globalleşme, rekabet ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişimler, daha yatay, daha az kademeye sahip yalın örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütlerin yalın örgütler haline gelmesi, bilginin, örgüt içerisinde daha hızlı ve etkin bir şekilde yayılmasını sağlamıştır. İş yapma becerisine ve bilgiye kolay ulaşabilme yeteneğine sahip bilgi işçileri, daha etkin ve verimli çalışabilmek için, üstlerini yetki ve sorumluluk devrine zorlamaktadırlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının artması, örgütleri bu istek ve ihtiyaçları karşılamada yeni yollar aramaya sevk etmiştir. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, bilgi transferini daha da kolay hale getirerek zaman ve uzaklık farklarını ortadan kaldırmıştır. Örgüt üyelerinin kendilerini sürekli olarak yeni beceriler geliştirmek zorunda hissetmesi, onların eğitilmek için bekleme lüksünü ortadan kaldırarak, sürekli olarak öğrenen bireyler olmaya itmektedir (Marquardt, 1996:16).

Öğrenen örgütler 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 örgüt olarak adlandırılan bu tür kurumlar olacaktır (Kırım, 1998:79). Örgütlerin rakiplerden daha fazla öğrenme yeteneğine sahip olması çok önemli rekabet avantajı olabilir. Örgüt içinde öğrenen tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır (Senge, 1998:12). Örgütler içerisinde bireyler öğrenme ajanları haline getirilerek örgütün öğrenmesi yolunda çok önemli bir adım atılmış olacaktır. Bu ise örgüt çalışanlarının seçimiyle başlayan bir süreçtir. Yani öğrenen örgüt olmak isteyen işletmelerin çalışan seçimi sürecine çok titizlikle yaklaşması gerekir. Öğrenen örgüt, tüm örgüt çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek örgütün rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır (Koçel, 2001:359). Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir (Hodgetts ve Luthans, 1994:5-18). Öğrenen örgüt kavramı bireyi, bireysel gelişmeyi merkez alan ve rekabet üstünlüğünü salt öğrenmenin ötesinde; aktif öğrenmeyi, diğer bir deyişle, öğrenmeyi öğrenmeyi ve bunun sonuçlarını, rakiplere göre fark yaratacak şekilde kullanmayı hedefleyen bir içerik taşımaktadır. Bu içerik, örgütlerin bugün en çok ihtiyaç duydukları pozitif sinerji yaratabilme özelliğini büyük oranda destekler niteliktedir (Taşçı ve Eroğlu, 2004:82).

Öğrenen örgütlerde kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini

sürekli olarak öğrenirler. Senge'in temelini bu şekilde ortaya koyduğu öğrenen örgütler değişik şekillerde tanımlanmıştır (Armstrong ve Foley, 2003:74-82).

III. ÖĞRENEN ÖRGÜT ÜZERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ- PİLOT BİR ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgüt kültürü bir örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olduğuna göre örgüt içerisinde bireylerin, grupların ve böylece örgütlerin öğrenmesi üzerinde örgüt kültürünün etkisi olduğu düşünülmektedir. Ülkemizde öğrenen örgüt ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik olarak kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamış olması ve konunun önemine binaen bu konuda çalışma yapılması ihtiyacı hissedilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, örgüt kültürü ile öğrenen örgüt olma arasındaki ilişkiyi test etmektir.

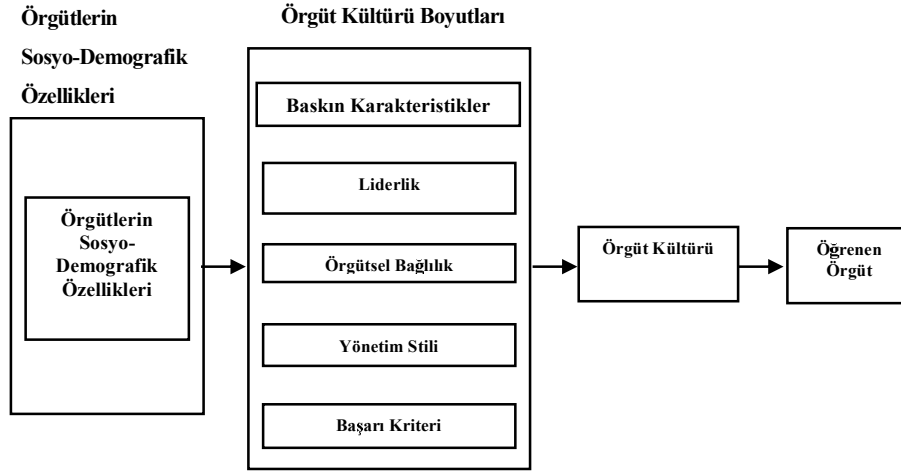
B. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde örgütlerin sosyo-demografik özelliklerine, örgüt kültürü boyutlarına ve öğrenen örgüt olma düzeylerine yönelik olarak üç değişken grubu bulunmaktadır.

Aşağıda araştırma modelinde görüleceği üzere, örgütlerin öğrenen örgüt olmaları üzerinde örgüt kültürünün etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma modelinde yer alan örgüt kültürü beş boyut itibariyle ölçülmüştür. Örgütlerin baskın karakteristikleri, liderlik, örgütsel bağlılık, yönetim stili ve başarı kriterlerine ilişkin değerlemeler beşli likert ölçeğinde hazırlanmış yargılardan oluşmaktadır. Bununla birlikte öğrenen örgüt olmaya ilişkin yargılar da beşli likert ölçeğinde oluşturulmuş toplam dokuz faktör (toplam 52 değişken) aracılığı ile ölçülmüştür. Ayrıca, araştırma modelinde örgütlerin sosyo- demografik özelliklerine ilişkin değişkenler de bulunmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modelinde yer alan örgüt kültürü ve öğrenen örgüt ilişkisinin ölçümüne yönelik değişkenler oluşturulurken yararlanılan kaynaklar aşağıda ayrıntılarıyla verilmiştir. Bununla birlikte, araştırma modelinde yer alan işletmelerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin değişkenler de ayrıntıları ile aşağıda sunulmuştur.

2. Örgütlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Örgütlerin sosyo-demografik özellikleri açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular aracılığı ile ölçülmüştür. Bu bağlamda örgütlerin sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır.

- İşletmenin Adı ve Unvanı
- Sektörü
- Kuruluş Yılı
- Faaliyet Gösterdiği İl
- Çalışan Personel Sayısı
- Sermaye Yapısı
- Pazarları

3. Örgüt Kültürü Boyutları

Araştırma modelinde görüleceği üzere, örgüt kültürünün öğrenen örgüt olma üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürü beş boyut itibarıyla ölçülmüştür. Örgüt kültürünü ölçebilmek amacıyla konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn'in (1992) "Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework" isimli çalışmalarından faydalanılmıştır.

4. Öğrenen Örgüt Boyutları

Öğrenen örgüt toplam 9 faktör ve 52 değişken aracılığı ile ölçülmüştür. Öğrenen örgütü ölçmek amacıyla hazırlanan 52 değişken beşli likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Öğrenen örgütü ölçebilmek amacıyla kullanılan 9 faktör ve 52 değişken oluşturulurken; David N. Ford, John J. Voyer, Janet M. Gould Wilkinson (2000), Pilar Jerez-Gomez, Jose Cespedes-Lorente, and Ramon Valle-Cabrera (2005), Swee Goh, Gregory Richards (1997), Leda Vassalou (2001), Richard Daft (2000), Terry Campbell, Heather Cairns (1994), Peter Senge v. d. (1998), James M. Sinkula, William E. Baker, Thomas Noordewier (1997) ve Anona Armstrong; Patrick Foley (2003) çalışmalarından faydalanılmıştır.

C.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesinde geliştirilen temel araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

1. H_1 : *Örgüt kültürü, öğrenen örgüt olma üzerinde etkilidir.*

D. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Örgütlerin öğrenen örgüt olmaları, örgüt kültürü ve örgütlerin sosyodemografik özellikleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olan bu araştırmanın anakütlesini, 20 ve daha fazla çalışana sahip olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Ancak bu araştırmanın kapsamına sadece Kayseri ve Konya'da faaliyet gösteren, 20 ile 250 arası işgörene sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler dahil edilmiştir. Araştırma kapsamına sadece Kayseri ve Konya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Bununla birlikte, araştırma kapsamını coğrafi olarak sadece Kayseri ve Konya illeri ile sınırlandırmak, araştırma sonuçlarının Türkiye çapında genellenebilmesine imkan vermemektedir.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 3143 sayılı Kanununun ek 1 inci maddesi ile düzenlenen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmeliğe göre Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: "İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimleri ifade etmektedir. Bu yönetmelikte Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler. Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler. Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net

satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler (KOSGEB, 2008). Bu çalışmada Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın yapmış olduğu KOBİ tanımı esas alınmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın bir diğer kısıtı da araştırma kapsamına sadece 20 ve daha fazla işgören çalıştıran KOBİ'lerin dahil edilmesidir. Sadece 20 ve daha fazla işgören çalıştıran KOBİ'lerin araştırma kapsamına dahil edilmesinin nedeni; öğrenen örgütü ölçmek için gerek teorisinin gerekse uygulamanın gerektirdiği en az işgören sayısı olmasından kaynaklanmaktadır. Buna ilave olarak ülkemizde KOBİ'lerle ilgili uygulamalara bakıldığında, öğrenen örgüt olma ve örgüt kültürünün buna etkisi ile ilgili araştırma eksikliği araştırmanın KOBİ'ler üzerinde yapılmasında oldukça etkili olmuştur.

E. ÖRNEKLEME SÜRECİ

Araştırmanın örnek büyüklüğü $e=0,05$ ve $\alpha=0,05$ düzeyine göre aşağıdaki gibi hesaplanmıştır. Anakütle, standart sapma veya varyanslarının bilinmesi çoğu kez olanaksız olduğundan bunların tahmin edilmesi gerekir. Böyle bir tahmini oranlar üzerinden yapmak çok kolaydır. Çünkü bu oranlar hakkında hiçbir bilgi olmasa dahi $\pi(1-\pi)$ 'nin en yüksek olduğu $0,5 \times 0,5 = 0,25$ değeri esas alınabilir. Uygulamada en yaygın kullanılan örneklem formülü aşağıdaki gibidir (Kurtuluş, 2004).

$$n = \frac{\pi(1-\pi)}{(e/Z)^2}$$

Araştırmanın örnek büyüklüğü $e=0,05$ ve $\alpha=0,05$ düzeyine göre;

$$n = \frac{\pi(1-\pi)}{(e/Z)^2}$$

$$n = \frac{0,50(1-0,50)}{(0,05/1,96)^2} \text{ buradan } n = 384 \text{ olarak belirlenmiştir.}$$

F. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu uygulanmadan önce soruların anlaşılabilirliğini, cevap verme süresini tespit edebilmek için 30 kişiye ön anket uygulanmıştır. Ön anket sonucunda anket formunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapıldıktan sonra anket uygulamasına geçilmiştir. Bununla birlikte, Kayseri ve Konya'daki Ticaret Odası şubeleri, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) şubeleri ve Bölge Çalışma Müdürlükleri ile görüşülerek bu illerde faaliyet gösteren

KOBİ'lerin ad ve unvanları, adresleri ve çalışan sayıları elde edilmiştir. Anket formu bu KOBİ'lerin tepe yöneticilerine uygulanmıştır. Ancak anket formları incelendiğinde tamamının kullanılabilir olmadığı tespit edilmiştir. Eksik ve hatalı doldurulan anket formlarının elenmesiyle örnek büyüklüğü 313 olarak gerçekleşmiştir. Anket uygulaması ilgili KOBİ'lerde 2 Temmuz- 31 Temmuz 2007 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket formları, anketörler aracılığı ile doldurulmuştur. Bu nedenle anket uygulamasına geçmeden önce anket formu ile ilgili olarak anketörlere gerekli eğitim verilmiştir.

G. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilirken, en yaygın kullanım alanına sahip olan iç tutarlılık (internal consistency) bir başka deyişle, Alfa Katsayısı yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada öncelikli olarak örgüt kültürünü ölçmeye yönelik olarak oluşturulan ve 20 maddeden oluşan ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Daha sonra örgüt kültürünün her bir boyutu (Baskın karakteristikler, liderlik, örgütsel bağlılık, yönetim stili ve başarı kriteri) güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirilirken alt sınır olarak kabul edilen 0,70 değeri dikkate alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için alt sınır olarak kabul edilen 0,70 değeri bazı keşfedici araştırmalar için 0,60 değerine kadar düşebilmektedir. Ölçekle korelasyonu düşük olan maddeler ölçekten silindiği takdirde ölçek güvenilirliğinin de artması beklenmektedir(Hair vd., 1998:118).

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra ölçeklerin geçerlilikleri test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Yapısal geçerlilik (Construct validity), bir değişkeni ölçmek üzere geliştirilen soruların, o değişkeni ölçüp ölçmediğinin ya da o değişkenle ne derece ilişkili olduklarının kuramsal analizini öngörmektedir. Bir ölçeğin kuramsal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Araştırmada yer alan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir boyutun toplam açıklanan varyansları ve maddelerin ilgili boyutla korelasyonunu gösteren faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplam açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir(Grewal vd., 2003:51).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlikleri belirlendikten sonra, veri ve model arasındaki uyum yapısal eşitlik modeli (Structural Equation Modeling) uygulamaları ile araştırılmıştır. Çok değişkenli istatistik tekniklerin temel amaçlarından biri, araştırmacının açıklama yeteneğini ve istatistiksel verimliliğini artırmaktır. Çoklu regresyon, faktör analizi, çoklu varyans analizi, diskriminant analizi sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel tekniklerdendir. Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel tekniklerin ortak bir kısıtı vardır. Bu teknikler, birer birer tek bir ilişkiyi test etmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar

birbiriyle ilgili birçok soruyla karşı karşıyadır. Bu noktada yapısal eşitlik modeli (Structural equation model) diğer çok değişkenli istatistiksel tekniklerin ortak kısmını ortadan kaldırmakta ve bütün ilişkileri tek bir defada test etme olanağı sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modeli, gözlenen (observed) ve gizli (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri test eden kapsamlı bir istatistiksel yöntemdir (Hair vd., 1998:118, Babin vd., 1999:94). Bununla birlikte yapısal eşitlik modeli, araştırma örnek verileri ile modelin tutarlı olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılan bir araç nitindedir. Yapısal eşitlik modeli, çoklu regresyon analizinde olduğu gibi, modelde yer alan değişkenlerin doğrudan (direct) ve dolaylı (indirect) etkisinin test edilebilmesine imkan sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modelinin regresyon analizinden farklı olan yönü ise, kavramsal ve ölçüm modelini eş zamanlı olarak test etme olanağını sunmasıdır (Musil vd., 1998:280). Yapısal eşitlik modeli için, kovaryans yapı analizi (covariance structure analysis), gizli değişken analizi (Latent variable analysis), doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) ve Lisrel analizi (popüler bir bilgisayar yazılım programının adı) gibi isimler de kullanılmaktadır.

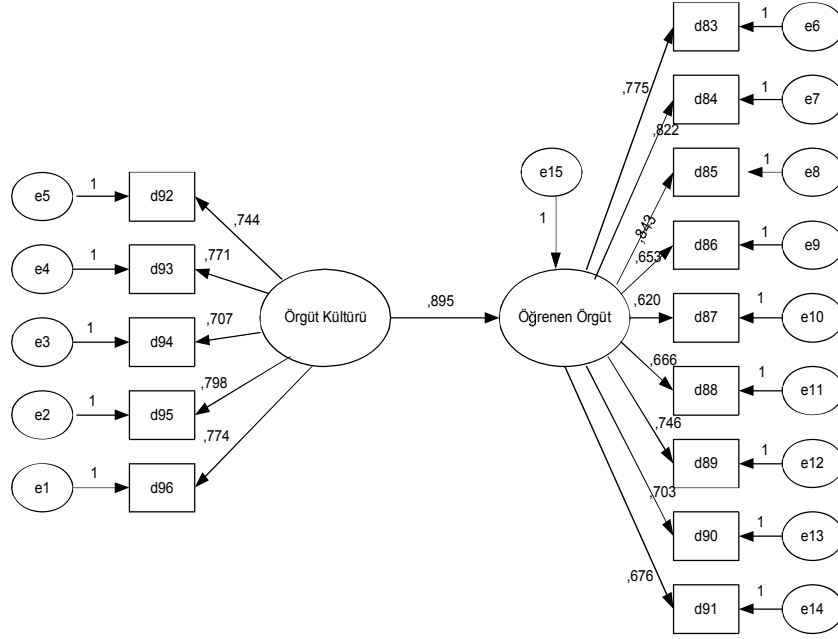
Yapısal eşitlik modeli uygulaması sonucunda elde edilen analiz sonuçları, veri ile model arasındaki uyumu ifade eden çeşitli kriterler bakımından değerlendirilmiştir. Öğrenen örgüt olmada örgüt kültürünün etkisini tespit etmeye yönelik oluşturulmuş modelde örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan beş gizli değişkene (faktör) ilişkin veriler, bu faktörleri ölçmek için kullanılan güvenilir ve geçerli olan değişkenlere ait veriler toplanarak elde edilmiştir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan beş gizli değişkeni ölçmek için kullanılan gösterge değişkenler toplanmıştır. Böylelikle beş gizli değişken gösterge değişken haline dönüştürülmüş ve yeniden kodlanmıştır. Buna göre örgüt kültürü boyutları aşağıdaki gibi kodlanmıştır.

D92: Baskın Karakteristikler	D83: Liderlik Tarzı
D93: Liderlik	D84: İletişim Sistemi
D94: Örgütsel Bağlılık	D85: Paylaşılan Vizyon
D95: Yönetim Stili	D86: Katılımcı Yönetim
D96: Başarı Kriteri	D87: Güçlendirme
	D88: Bilginin Paylaşılması
	D89: Takım Çalışması ve İşbirliği
	D90: Esnek Örgüt Yapısı
	D91: Performans Değerleme ve Ödülendirme Sistemi

Araştırma hipotezimiz AMOS 6.0 programı kullanılarak test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli uygulaması sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki

şekil üzerinde gösterilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonucu elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları, standardize edilmiş regresyon katsayıları, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirme kriterleri ve R^2 (Squared Multiple Correlations) değeri aşağıdaki tablolarda ayrıntılarıyla yer almaktadır. Model’de örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan örgüt kültürü boyutlarına ilişkin güvenilir ve geçerli olan değişkenlere ilişkin veriler toplanmıştır. Örneğin Model’de yer alan ve D92 olarak isimlendirilen baskın karakteristikler D7, D8, D9 ve D10 numaralı değişkenlerin toplamından oluşmaktadır.

Şekil 2: Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamasında Elde Edilen Sonuçlar



Tablo 1: Veri ile Model Arasındaki Uyumu Değerlendirme Kriterleri

Uyum Ölçüleri	Araştırma Modeli	İdeal Model	Kısaltmalar
χ^2 değeri	245,563	0,000	CMIN
Serbestlik derecesi	76	0	DF
P	0,000		P
χ^2/sd	3,231		CMIN/DF
Uyum iyiliği indeksi	0,891	1,000	GFI
Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi	0,849		AGFI
Normlaştırılmış uyum indeksi	0,908	1,000	NFI
Göreceli uyum indeksi	0,890		RFI
Artırmalı uyum indeksi	0,935	1,000	IFI
Tucker-Lewis indeksi	0,922		TLI
Karşılaştırmalı uyum indeksi	0,934	1,000	CFI
Yaklaşık hataların ortalama karekökü	0,085		RMSEA
Hoelter ,05 indeksi	124		HFIVE
Hoelter ,01 indeksi	137		HONE

Öğrenen örgüt üzerinde örgüt kültürünün etkisini tespit etmeye yönelik olarak oluşturulmuş Model ile veri arasındaki uyumu değerlendirme kriterleri Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü üzere, test sonucu elde edilen ki-kare istatistiği çok anlamlıdır (p:0,000). Diğer uyum kriterlerine bakıldığında, veri ile model arasındaki uyumun mükemmel olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma modelimizin χ^2/sd değeri 3,231 olarak bulunmuştur. Bu değer ki-kare değeri olan 245,563 değerinin serbestlik derecesi değerine yani 76’ya bölümünden elde edilmiştir. Veri ile model arasındaki uyumu değerlemede kullanılan diğer kriterlere bakıldığında GFI değerinin 0,891 NFI değerinin 0,908 RFI değerinin 0,890 IFI değerinin 0,935 TLI değerinin 0,922 CFI değerinin ise 0,934 olduğu görülmektedir. Bu kriterlere göre de araştırma modeli ile veri arasında mükemmel bir uyum olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma modelimizin RMSEA değeri 0,085’tir. RMSEA değerine göre de veri ile modelimiz arasında mükemmel bir uyum olduğu görülmektedir.

Öğrenen örgüt üzerinde örgüt kültürünün etkisini tespit etmeye yönelik oluşturulmuş Model’de Hoelter ,05 İndeksi değerine göre araştırmamız için gereken minimum örnek büyüklüğü 124 iken, Hoelter ,01 İndeksi değerine göre araştırma hipotezini test etmek için gerekli minimum örnek büyüklüğü 137’dir. Bununla birlikte araştırma örnek büyüklüğümüz gerek Hoelter ,05 İndeksi, gerekse Hoelter ,01 İndeksi değerlerine göre gerekli olan minimum örnek büyüklüğünün bir hayli üzerindedir.

Tablo 2: Model'e İlişkin Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

			Tahmin	Standart Hata	t- değeri	P Değeri
Öğrenen Örgüt	<---	Örgüt Kültürü	,903	,069	13,033	0,000
d96	<---	Örgüt Kültürü	1,000			
d95	<---	Örgüt Kültürü	,993	,067	14,781	0,000
d94	<---	Örgüt Kültürü	,940	,073	12,826	0,000
d93	<---	Örgüt Kültürü	1,037	,073	14,193	0,000
d92	<---	Örgüt Kültürü	1,106	,081	13,615	0,000
d83	<---	Öğrenen Örgüt	1,000			
d84	<---	Öğrenen Örgüt	1,098	,070	15,755	0,000
d85	<---	Öğrenen Örgüt	1,161	,071	16,252	0,000
d86	<---	Öğrenen Örgüt	1,195	,100	11,948	0,000
d87	<---	Öğrenen Örgüt	1,144	,102	11,260	0,000
d88	<---	Öğrenen Örgüt	1,078	,088	12,237	0,000
d89	<---	Öğrenen Örgüt	1,035	,074	13,985	0,000
d90	<---	Öğrenen Örgüt	1,020	,078	13,020	0,000
d91	<---	Öğrenen Örgüt	,992	,080	12,441	0,000

Tablo 2'de standardize edilmemiş regresyon katsayıları yer almaktadır. Standardize edilmemiş regresyon katsayıları hesaplanırken, her bir gizli değişkeni ölçmede kullanılan gösterge değişkenlerinden biri tesadüfi olarak "bir" değeri alır. Bu değer dikkate alınarak diğer gösterge değişkenlerin gösterge yükleri hesaplanmaktadır ve daha sonra standart hale getirilmektedir. Tablo 2'den anlaşılacağı üzere, tüm gösterge değişkenlerin regresyon katsayılarına ilişkin değerler oldukça anlamlıdır ($p= 0,000$). Tablo 2'de görüleceği üzere, örgüt kültürü öğrenen örgüt üzerinde etkilidir. Bu nedenle "örgüt kültürü öğrenen örgüt üzerinde etkilidir" şeklinde belirlenmiş **araştırma hipotezimiz** kabul edilmiştir.

Tablo 3: Model'e İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

			Tahmin
Öğrenen Örgüt	<---	Örgüt Kültürü	,895
d96	<---	Örgüt Kültürü	,774
d95	<---	Örgüt Kültürü	,798
d94	<---	Örgüt Kültürü	,707
d93	<---	Örgüt Kültürü	,771
d92	<---	Örgüt Kültürü	,744
d83	<---	Öğrenen Örgüt	,775
d84	<---	Öğrenen Örgüt	,822
d85	<---	Öğrenen Örgüt	,843
d86	<---	Öğrenen Örgüt	,653
d87	<---	Öğrenen Örgüt	,620
d88	<---	Öğrenen Örgüt	,666
d89	<---	Öğrenen Örgüt	,746
d90	<---	Öğrenen Örgüt	,703
d91	<---	Öğrenen Örgüt	,676

R²=0,802

Tablo 3'de örgüt kültürünün öğrenen örgüt üzerindeki etkisini ifade eden regresyon katsayıları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucu, regresyon katsayısı 0,895 olarak bulunmuştur. Bu değer örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan bütün faaliyetlerde (baskın karakteristikler, liderlik, örgütsel bağlılık, yönetim stili, başarı kriteri) oluşacak bir birimlik artışın öğrenen örgüt olma durumunu 0,895 kadar artıracakını ifade etmektedir.

Tablo 3'den anlaşılacağı üzere, araştırma sonuçlarına göre modelimizin R²(Squared Multiple Correlations) değeri 0,802'dir. R² değeri, modelin uygunluğunu ifade eden bir değerdir. Bir başka deyişle, endojen gizli yapının egzojen gizli yapılar tarafından açıklanma yüzdesini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin örgüt kültürü ve öğrenen örgüt olma durumları arasındaki ilişkinin irdelenmesi hem yönetim-organizasyon literatürü hem de işletmelerin faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlayabilmeleri açısından çok önemlidir. Örgüt kültürünün incelenmesi özellikle kültür değişimi bakımından gözardı edilmemesi gereken bir konudur. Bu bağlamda araştırma kapsamında öğrenen örgüt kavramı yapısal eşitlik modeli uygulaması ile irdelenmiştir. Örgüt kültürünün öğrenen örgüt olma üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli uygulaması ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli, faktör analizi ve regresyon analizini tek bir analizde birleştiren ve tüm ilişkileri aynı anda test eden bir analizdir.

Öğrenen örgüt üzerinde örgüt kültürünün etkisini tespit etmeye yönelik olarak oluşturulmuş Model ile veri arasındaki uyumu değerlendirme kriterleri Tablo 3.35’de sunulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü üzere, test sonucu elde edilen ki-kare istatistiği çok anlamlıdır ($p:0,000$). Diğer uyum kriterlerine bakıldığında, veri ile model arasındaki uyumun mükemmel olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma modelimizin χ^2/sd değeri 3,231 olarak bulunmuştur. Bu değer ki-kare değeri olan 245,563 değerinin serbestlik derecesi değerine yani 76’ya bölümünden elde edilmiştir. Veri ile model arasındaki uyumu değerlemede kullanılan diğer kriterlere bakıldığında GFI değerinin 0,891, NFI değerinin 0,908, RFI değerinin 0,890, IFI değerinin 0,935, TLI değerinin 0,922, CFI değerinin ise 0,934 olduğu görülmektedir. Bu kriterlere göre de araştırma modeli ile veri arasında mükemmel bir uyum olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma modelimizin RMSEA değeri 0,085’tir. RMSEA değerine göre de veri ile modelimiz arasında mükemmel bir uyum olduğu görülmektedir.

Öğrenen örgüt üzerinde örgüt kültürünün etkisini tespit etmeye yönelik oluşturulmuş Model’de Hoelter ,05 İndeksi değerine göre araştırmamız için gereken minimum örnek büyüklüğü 124 iken, Hoelter ,01 İndeksi değerine göre araştırma hipotezini test etmek için gerekli minimum örnek büyüklüğü 137’dir. Bununla birlikte araştırma örnek büyüklüğümüz gerek Hoelter ,05 İndeksi, gerekse Hoelter ,01 İndeksi değerlerine göre gerekli olan minimum örnek büyüklüğünün bir hayli üzerindedir. Analiz sonuçlarına göre Modelimizin veri ile mükemmel bir uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, yapısal eşitlik modeli ile örgüt kültürünün öğrenen örgüt olma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Örgüt kültürü, öğrenen örgüt ve işletmelerin sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın katkıları teorik ve uygulama açısından değerlendirilecektir.

Araştırma sonucunda öğrenen örgütü ölçmeye yönelik güvenilir ve geçerli bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında öğrenen örgütü ölçmek amacıyla kullandığımız ölçeklerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu bir başka deyişle güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin açıklanan varyans oranlarının tatmin edici düzeyde oldukları görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, araştırma kapsamında gerek öğrenen örgütü gerekse örgüt kültürünü ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin örgüt kültürü ve öğrenen örgüt ile ilgili olarak gerçekleştirilecek olan diğer araştırmalarda kullanılması söz konusu olabilir.

İşletmelerin sosyo-demografik özellikleri, örgüt kültürü ve öğrenen örgüt olma durumları arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırma çerçevesinde araştırma hipotezini test etmek amacıyla kullanılan yapısal eşitlik modeli uygulamaları da ülkemiz açısından önemli bir yeniliktir. Yapısal eşitlik modeli uygulama-

ları için AMOS 6.0 programından faydalanılmıştır. Araştırma çerçevesinde birbirinden türetilmiş üç modelin geçerliliği bir başka deyişle modellerin veri ile uyumlu olup olmadığı yapısal eşitlik modeli uygulamaları ile araştırılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan modelin geçerli ve kullanılabilir olduğu ortaya konmuştur. Yoğun bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında öğrenen örgüt olmak isteyen işletmeler için analiz sonuçlarının faydalı olabileceği söylenebilir.

Örgüt kültürü öğrenen örgüt üzerinde etkilidir ve bu sonuca dayalı olarak öğrenen örgüt olmak isteyen işletmelerin çalışanlarına değer veren ve onlara değerli olduklarını hissettiren, herkesin aynı şeyi anladığı paylaşılan bir vizyonu barındıran, yeni bilgiyi yaratan, bu bilgiyi aktaran ve bu doğrultuda davranışı değiştiren, öğrenmeyi sürekli hale getiren ve bu amaçla çalışanlarını sürekli bir biçimde öğrenme konusunda teşvik eden, yapılan hataları birer öğrenme fırsatı olarak gören, değişime kolaylıkla uyum sağlayabilen, risk almaktan hoşlanan ve takım çalışmasına ve işbirliğine önem veren bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekir.

Araştırma, Konya ve Kayseri illeri ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla gelecekte yapılacak olan çalışmalar da sadece bu iller ile sınırlı kalmayıp, diğer iller de ele alınabilir. Bununla birlikte, ileride yapılacak olan çalışmalarda farklı işletme formatları araştırma kapsamına alınabilir. Örneğin, sadece KOBİ'lerle sınırlı kalmayıp aile şirketleri ve üniversiteler araştırma kapsamına dahil edilebilir.

Bu çalışmada sadece işletmelerdeki tepe yöneticisinin algılamalarına yer verilmiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda tepe yöneticisinin yanısıra bölüm yöneticileri ve çalışanlarının da örgüt kültürü ve öğrenen örgüt algılamalarına yer verilmesi faydalı olabilecektir. Dolayısıyla tepe yöneticisi ile bölüm yöneticisi ve çalışanlarının örgüt kültürü ve öğrenen örgüt algılamaları karşılaştırılıp, ortaya çıkabilecek olan boşlukların nedenleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ARGYRIS, Chris ve David A. SCHON; (1996), **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**, Addison Wesley: Reading, MA., 305s.
- ARGYRIS, Chris ve David A. SCHON; (1974), **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**, Jossey-Bass: San Francisco, 224s.
- ARMSTRONG, Amona ve Patrick FOLEY; (2003), "Foundations for A Learning Organization: Organization Learning Mechanisms", **The Learning Organization**, 10(2), ss.74-82.
- BAKAN, İsmail; Tuba BÜYÜKBEŞE ve Çetin BEDESTENCI (2004), **Örgüt Kültürü**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 249s.
- CAMERON, Kim. S. ve Robert. S. QUINN; (1992), **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Massachusetts, Adison-Wesley, 242s.
- DAFT, Richard; (2000), **Management**, The Dryden Press, 704s.
- EREN, Erol; (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönelim Psikolojisi**, İstanbul, Beta, 632s.
- FORD, David N.; John J. VOYER ve Janet M. Gould WILKINSON (2000), "Building Learning Organizations in Engineering Cultures: Case Study", **Journal of Management in Engineering**, ss.72-83.
- GARVIN, David; (1993), Building a Learning Organization, **Harvard Business Review**, ss.78-91.
- GOH, Swe ve Gregory RICHARDS; (1997), "Benchmarking The Learning Capability Of Organizations", **European Management Journal**, 15(5), ss.575-583.
- GREWAL, Dhruv; Julie BAKER; Michale LEVY ve Glenn B. VOSS; (2003), "The Effects of Wait Expectations and Store Atmosphere Evaluations on Patronage Intentions in Service- Intensive Retail Stores", **Journal of Retailing**, 79, ss. 259-268.
- HAIR, Joseph; Rolph ANDERSON; Ronald TATHAM ve William BLACK; (1998), **Multivariate Data Analysis with Readings**, Fifth Edition, Prentice – Hall International, Inc., 928s.
- HODGETTS, Richard M. ve Fred LUTHANS; (1994), "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", **Organizational Dynamics**, 22(3), ss. 5-18.
- HOFSTEDE, Geert; (1991), **Cultures and Organizations – Software of the Mind**, A Division of The McGraw-Hill Companies, New York, 576s.

- HOFSTEDE, Geert; (2001), **Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations Across Nation**, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, 616s.
- JEREZ-GOMEZ, Pilar; José Céspedes LORENTE ve Ramón Valle CABRERA (2005), "Organizational Learning And Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry", **Human Resource Management**, 44(3), ss. 279-299.
- KIRIM, Arman; (1998), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 188s.
- KOÇEL, Tamer; (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 729s.
- KOSGEB, "**KOBİ Tanımı Yönetmeliği**", Resmi Gazete,18.11.2005, İnternet Adresi:
<http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/KobiTanimiYonetmeli.doc> Erişim Tarihi: 07.05.2008
- KURTULUŞ, Kemal; (2004), **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş 7. Baskım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 900s.
- MARQUARDT, Michael J.; (1996), **Building the Learning Organization:A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**, New York: McGraw Hill, 243s.
- MOCAN, Cevdet; (1998), "Öğrenen Organizasyonlar", **Executive Excellence**, ss.10-11.
- MORECROFT, John D. ve John D. STREMAN; (1994), **Modeling For Learning Organizations**, Productivity Pres: Portland, Oregon, 432s.
- MUSIL, Carol; Susan L. JONES ve Camile D. WARNER; (1998), "Structural Equation Modeling and Its Relationship to Multiple Regression and Factor Analysis", **Research in Nursing & Health**, 21, ss. 271-281.
- NEVIS, Edwin C.; Anthony J. DIBELLA ve Janet M. GOULD; (1995), "Understanding Organizations as Learning Systems", **Sloan Management Review**, ss. 73-85.
- ÖNCÜL, Mehmet Sadık; (1999), "Örgütsel Öğrenme", **Verimlilik Dergisi**, 2, ss. 13-19.
- RUNGE, Janet B. ve David S. HAMES; (2004), "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension", **The Leadership&Organization Development Journal**, 25(5), ss. 411-423.
- RUTHERFORD, Sarah; (2001), "Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion", **Women in Management Review**, 16(8), ss. 371-382.
- SCHEIN, Edgar H.; (2002), "Örgütsel Kültür", Çev. Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(3), ss.6-14.

- SENGE, Peter; Art KLEINER; Charlotte ROBERTS; Richard ROSS ve Bryan SMITH; (1998), **The Fifth Discipline Fieldbook**, Nicholas Brealey Publishing, 593s.
- SHARMA, Subhash; (1996), **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons, Inc., 512s.
- SINKULA, James; William E.BAKER ve Thomas NOORDEWIER; (1997), "A Framework for Market – Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", **Academy of Marketing Science Journal**, 25(4), ss. 305-318.
- TAŞÇI, Deniz ve Erhan EROĞLU; (2004), "İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), ss. 82-108.
- TERRY, Campbell ve Heather CAIRNS; (1994), "Developing and Measuring the Learning Organization", **Industrial and Commercial Training**, 26(7), ss. 10-15.
- THOMAS, Peters ve Waterman H.ROBERT; (1995), **Yönetme Yükselme Sanatı**, (Çev.: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul, 441s.
- UNUTKAN, Göksel Ataman; (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 122s.
- WALLACH, Ellen J.; (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", **Training and Development Journal**, ss. 29-36.