

# Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Hastanesinde Anket Çalışması

## A Study on the Relationship Among Organizational Culture, Learning and Innovativeness: A Survey Study at a University Hospital

Vasfi Kendir (İstanbul University, Turkey)

Assoc. Prof. Dr. Bahaddin Sinsosyal (Beykent University, Turkey)

Ph.D. Candidate Hasan Boztoprak (Beykent University, Turkey)

### Abstract

This study aims to explain the effect of organizational culture on both organizational learning and innovativeness. A large literature exists based on comparative studies on these concepts, which we addressed in a triangular relationship here. We conducted a survey consisting of three scales; Ogbonna and Harris (2000)-organization culture, Calantone et al (2002)-organizational learning and Wang and Ahmed (2004)-innovativeness, at a university hospital. We found that three concepts show high correlation, and organization culture has an effect on both organizational learning and innovativeness. We also found that organizational learning clearly effects the organizational innovativeness. Results show that organization culture is essential for organizational knowledge generation and use.

### 1 Giriş

Örgütler, bireyleri sadece fiziksel olarak aynı mekânda olmaya zorlamazlar, aynı zamanda çok farklı toplumsal gömülülüklerle (embeddedness) sahip bireyler için ortak bir kültür sahası oluştururlar. Öyle ki bu kültür sahası, bireylerin yoğun etkileşiminin olduğu örgütlerde, bireyler arası ilişkilerin hem bireylere hem de bütün olarak örgüte katkısını belirlemektedir. Çeşitli seremoni, tören, adet, (rituel), hikâye, mit, sembol, dil ve kahraman gibi unsurlar aracılığıyla örgüt bünyesindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilen örgüt kültürü (Güçlü, 2003; Dinçer, 1992:271) hem bireylerin hem de bütün olarak örgütün başarısında önemli bir etken olabilmektedir. Bilgi ve özellikle teknik bilgi (know-how) üretimi ve kullanımı için çalışanları ortak bir uzgörü (vizyon) etrafında birleştirecek olan ideal bir örgüt kültürüdür. Söz konusu bilgi ve teknik bilgi hem çalışanların bireysel kazanımlarını hem de bütün olarak örgütün kazanımını ifade etmektedir. Bunun için de gerekli olan örgütsel öğrenme süreçlerinin örgüt kültürü içerisinde normatif bir nitelik kazanmasıdır. Örgütsel bilgideki (örgütsel kurallar, roller, teknolojiler) değişimi ve söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi (Koç, 2009) ifade eden örgütsel öğrenme, örgüt kültürü içerisinde konumlandırılarak kurumsallaşabilir. Benzer şekilde, alışlagelmiş bir uygulamanın dışına çıkılması ya da maddi bir üretimin önceki üretim biçimine göre taşıdığı farklılık derecesi (Yahyagil, 2001) olarak ifade edilen yeniliğin bir anlayış olarak (yenilikçilik) çalışanlar ve örgütün geneli tarafından benimsenmesi için de örgüt kültürü içerisinde yer edinmesi önemli bir boyuttur.

### 2 Literatür Taraması

Örgütsel öğrenme, örgütsel yenilikçilik ve örgüt kültürü konuları, ulusal ve uluslararası işletme yazınında yoğun olarak çalışılmıştır. Bu üç unsurun gerek diğer başka unsurlarla gerekse birbirleri ile ele alındığı fazlaca çalışma mevcuttur. Schein, üç mesleğin (yöneticiler, mühendisler ve operatörler) taşıdığı kültürün anlaşılmasının örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir (Schein, 1996, s. 19). Ando 2002 yılında yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde (tek başına olmamakla birlikte) bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Ando, 2002). Joseph ve Dai de örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, çalışanların katılımı, ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi incelediği ampirik çalışmada Ando'yu destekler biçimde örgüt kültürünün örgütsel öğrenmeyi etkilediğini göstermiştir (Joseph ve Dai, 2009, s. 248). Ghorbani ve Sabbagh da bir üniversitede yapmış oldukları incelemede iki değişken arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişkiyi tespit etmişlerdir (Ghorbani ve Sabbagh, 2010). Wanto ve Suryasaputra, 2012 yılında iki değişkenin rekabet stratejisi ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlar ve iki değişkenin de rekabet stratejisi üzerinde etkiye sahip olduklarını fakat performans üzerinde doğrudan bir etkilerinin bulunmadığını göstermişlerdir (Wanto ve Suryasaputra, 2012). Azadi ve arkadaşları da, eğitim kurumlarında çalışanlar arasındaki örgütsel öğrenme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi alt boyutlarıyla beraber inceledikleri çalışmada anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır (Azadi vd., 2013). Hsu da yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve bilgi teknolojisi stratejilerinin bilgi yönetimi ve performansına etkilerini incelediği çalışmada anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Hsu, 2014). Lee ve Chen de iki değişken arasındaki ilişkiyi Tayvan özelinde inceledikleri ampirik çalışma neticesinde, daha önceki çalışmaların sonuçlarını bir nebze

ileriye taşıyarak iki değişken arasında sadece karşılıklı bir ilişki olmayıp aynı zamanda karşılıklı bir etkileşimin olduğunu göstermişlerdir (Lee ve Chen, 2015).

Acar ve Acar, yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerinde pozitif etki yaptığını göstermişlerdir (Acar ve Acar, 2012). Yeşil ve Kaya ise inovasyon yeteneği üzerinde örgüt kültürünün etkisini araştırdıkları çalışmaları neticesinde; örgüt kültürüne ilişkin bazı özelliklerin (örneğin adhokrası) yenilikçilik için uygun altyapı oluşturduğunu ifade etmektedir (Yeşil ve Kaya, 2012). Büschgens ve arkadaşları, yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin izledikleri inovasyon stratejilerine göre örgüt kültürü inşa etmeleri gerekliliğini göstermişlerdir (Büschgens vd., 2013). Zhu, örgüt kültürü bünyesinde yer alan bazı unsurların, teknoloji destekli inovasyonun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve karşılandığı noktasında etkili olduğunu göstermiştir (Zhu, 2015).

Diğer yandan F. Hurley ve Hult, yenilikçilik, örgütsel öğrenme ve pazar yönelimli olmayı bütünleştirerek ele aldıkları ampirik çalışma neticesinde yenilikçilik ve öğrenme arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Hurley ve Hult, 1998). Therin ise küçük ölçekli teknoloji firmaları üzerinde yapmış olduğu araştırma neticesinde de benzer şekilde örgütsel öğrenme sürecinin firmaların yenilikçilik performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Therin, 2002). Yeung ve arkadaşları ise bu sonucu biraz daha ileri taşıyarak bu etkinin, firmanın içerisinde bulunduğu koşullara bağlı olarak değişebileceğini göstermişlerdir (Yeung vd., 2007). Garrido ve Camarero da örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki bu etkisini müze vb. kültürel amaçlı hizmet sunan kuruluşlarda da tespit etmiştir (Garrido ve Camarero, 2010). Salim ve Sulaiman da Malezya'daki KOBİ'ler üzerine yapmış oldukları çalışmada, örgütsel öğrenmenin firmanın yenilikçilik yeteneğini olumlu yönde etkilediği ve yenilikçiliğinde firma performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Salim ve Sulaiman, 2011). Özdevecioğlu ve Biçkes, örgütsel öğrenmenin ürün, süreç strateji ve pazar yenilikçiliği üzerinde etki ettiğini ampirik olarak göstermişlerdir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012). Yakın zamanda yapılan çalışmalar da var olan bu ilişkiyi desteklemektedir (Uğurlu ve Kurt, 2016; Kızıloğlu, 2015; Maktabi ve Khazaei, 2014).

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık sektöründe başarı ve etkinliğin elde edilebilmesi açısından örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi belirlemek ve istatistiki değerlendirmelerden yola çıkarak bu ilişkiyi açıklamaya çalışmaktır. Böylece çalışmanın, uluslararası yazında geniş ölçüde ele alınan konuyu üçlü bir platforma taşıyarak konuya farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

### 3 Örgüt Kültürü

Toplumların tarihlerinden gelen mirasların tümünü ifade eden (Güçlü, 2003) kültür kavramı kelime olarak "toplumsal gelişim gösteren tarihi süreçte maddi ve manevi varlıklar ile bunların oluşmasında, sonraki kuşaklara aktarılmasında uygulanan ve bireyin toplum içinde egemenliğini esas alan araçların tümü", "bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü", "muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi", "bireyin kazandığı bilgi" ve "tarım" anlamları taşımaktadır (TDK, 2017).

Kültür olgusu aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır;

**Tutumlar:** İnsana atfedilen ve insanın psikolojik olarak bir objeye, bir hisse, bir düşünceye karşı sistemli bir şekilde oluşturulmuş eğilim (Demir, 2005).

**Normlar:** Bireylerin ne şekilde davranması gerektiğini ifade eden ve değer ve inançlara göre meydana gelen yazılı olmayan standart ve kurallar topluluğu (Şişman, 2007).

**Değerler:** İnsanların, davranış ve tutumlarında birer kıstas (Türk, 2007).

**Semboller:** İnsanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış işaret, renk, nesne vb. (Doğan, 2007).

**Mitler:** Sembolik tanımlarla anlatılan kutsallık niteliği bulunan ve saygıya değer uydurulmuş masallar (Doğan, 2007).

**Törenler:** İdeal etkilere ve değerlere dair kurum, grup ve toplum içi değer uygulamalarıdır (Doğan, 2007).

**Kahramanlar:** Gelenek ve kültür içinde yoğun olarak tekrar edilmiş niteliklere sahip ölmüş veya yaşayan, gerçek veya gerçek dışı kişiler (Türk, 2007).

**İdeolojiler:** Olgular ve olaylar karşısında sergilenen ve arka planında bilişsel bir birikim barındıran kalıplaşmış bakış açısı

**Dil:** kültürün öğrenilip yorumlanmasını ve sembolleşmesini sağlar

Bu kavram yönetim bilimine ilk olarak, 1979 yılında Andrew M. Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde yazdığı "On Studying Organizational Cultures" (Örgütlerin Kültürel incelenmesi üzerine) adlı makalesi ile girmiştir (Pettigrew, 1979). Örgüt Kültürü "Bir toplum veya topluluğu birlikte idare eden ve bireylerince aktarılan kurallar, tutumlar, istekler, inanç, düşünceler ve bilimler" şeklinde ifade edilebilir (Baytok, 2006). Pettigrew'den sonra konu, örgütsel davranış yazını içerisinde ciddi bir konum kazanmış ve tanımsal olarak aşağıdaki Tablo 1'de belirtilen çeşitlenmeye ulaşmıştır.

Üyeler tarafından bir organizasyonun ele alınan değerler faaliyetleri	J. C. Spender
Paylaşılan geniş ve güçlü temel değer sistemi	C. O. Reilly
Burada "İşler bu şekilde görülür" biçiminde yöneltilen muhakemeler	T.Deal Kennedy
Bir bütün olarak ele alınmak istenen programlı bilgiler	G. Hofstede
İş hayatında meydana gelen sürekli ve nesnel yargılar açısından ele alınan inançlar	J. M. Kouzes
Çalışanlara verilen törenler ve mitler	W. G. Ouchi
Sembolik değerleri ifade eden öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi paylaşılan değerler	T. Peters-R. H. Waterman
Örgütün iç ve dış sorunlarını uyumlu bir hale getirip, geliştirdiği temel esaslar	E. H. Schein
Entegre ve adapte döneminde organizasyonun problemlerle baş etmeyi öğrendiği ve geliştirdiği durumlar	F. Luthans
Örgütü bir arada tutan, uyumlu bir hal almasını sağlayan ve iyi sonuçlar almayı amaçlayacak, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlar esasını oturtabilmek	Szilagy and Wallace
İdarecilerin içinde oldukları alanı nasıl ve ne bakımdan gördüklerini ve yenilikleri nasıl ele aldığını gösteren inançların tümü	Sabuncuoğlu ve Tüz

**Tablo 1. Örgüt Kültürü Tanımları Kaynak:** R. W. Griffin ve G Moorhead, (1989), *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Co. USA, Aktaran: H. Eşki, (2009). *Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi S. 24, ss. 165-172.*

Örgüt kültürü, yazındaki çalışmalarda yenilikçi, rekabetçi, toplumcu ve bürokratik olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. *Yenilikçi kültür*; yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür türüdür. *Rekabetçi kültür*; rekabet avantajı sağlamak adına üretkenliğe, yoğun çalışmaya ve amaçlara ulaşabilmek için görevi sadakatle yerine getirmeye önem veren bir kültürdür. *Toplumcu kültür*; işletmenin geniş bir aile gibi düşünüldüğü, insan kaynaklarına önem verildiği, sosyal diyalogların kuvvetlendirildiği, geleneklere uygun davranışlarda bulunduğu ve sadakatle örgüte bağlanmanın önemli bir değer olarak kabul edildiği bir kültür türüdür (Bakan, 2008). *Bürokratik kültürde* ise akılcı ve yasal yapılanmalar ağır basar, ayrıntılı iş ya da görev tanımları yapılır, kural ve standartlara uyulması zorunludur (Sezgin, 2010).

#### 4 Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki (örn. örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi (eklemelerde, dönüştürme ya da eksiltmeyi) ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgideki değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar (Koç, 2009). Huber (1991) öğrenme sürecinin nasıl gerçekleştiğine dair yapmış olduğu yazın incelemesinde dört aşamadan bahsetmektedir. Bunlar;

- Bilginin Edinilmesi,
- Bilginin Dağıtılması (Paylaşılması),
- Bilginin Yorumlanması,
- Bilginin Saklanması (Örgütsel Hafıza) (Huber, 1991; 91).

Crossan ve arkadaşları, birey, grup ve örgüt düzeyindeki farklı öğrenme düzeyleriyle ilgili olarak öğrenme alt süreçleri öne sürmüşlerdir. Yazarlar bu alt süreçleri, Görü (Intuiting), Yorumlama (Interpreting), Bütünleştirme (Integration) ve Kurumsallaştırma (Institutionalization) olarak açıklamakta ve çeşitli düzeylerdeki öğrenme durumları ile ilişkisini aşağıdaki Tablo 2' deki gibi açıklamaktadır (Crossan ve diğ., 1999; 525).

Öğrenme Düzeyi	Süreç	Girdi ve Çıktı
Bireysel Düzeyde	Görü	Deneyimler, Görüntüler, Metaforlar
	Yorumlama	Dil, Bilişsel Harita, Konuşma/Diyalog
Grup Düzeyinde	Bütünleştirme	Ortak Anlayış, Karşılıklı Uyuşma, Etkileşimci Sistemler
Örgüt Düzeyinde	Kurumsallaştırma	Rutinler, Kontrol Sistemleri, Kural ve Prosedürler

**Tablo 2. Öğrenme Düzey ve Yöntemleri Kaynak:** Mary M. Crossan, Henry W. Lane and Roderick E. White, (1999), *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel öğrenme bir süreci ifade etmektedir. Yazında sıkça karıştırıldığı öğrenen örgütler kavramından temel farkı da öğrenen örgütler, bir örgütsel formu ifade ederken örgütsel öğrenme bir süreci ve faaliyet dizisini (çabayı) ifade etmektedir (Örtenblad, 2001). Örgütsel öğrenmeye dair eğilimin ölçülmesinde yazında tanımlanmış 4 temel öge bulunmaktadır. Bunlar;

Örgüt içerisinde öğrenme ortamını geliştiren bir örgütün öğrenmeye değer vermesini ve desteklemesini ifade eden öğrenmeye bağlılık, departmanlar arası odak farklılığını koordine eden ve iletişim bariyerlerini ortadan kaldıran paylaşılmış vizyon, örgütsel rutinlere eleştirel bir açıdan yaklaşan ve yeni fikirlere açık olmayı ifade eden açık fikirlilik ve son olarak da farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin örgüt sistemi içerisinde olduğu gibi ya da yeniden işlenerek birimler arası paylaşımı yoluyla kümülatif bir bilgi yığını oluşturulması anlamı taşıyan sistem içi bilgidir (Calantone ve diğ., 2002).

## 5 Örgütsel Yenilikçilik

Yenilik kavramının ne olduğuna dair tanımlara bakıldığında çeşitlilik sergilediği görülmektedir. Schumpeter, ortaya yeni ürün koyulması ya da yeni pazar keşfedilmesi olarak tanımlarken, Drucker tarafından işletmenin iki temel fonksiyonundan birisi, Mohr tarafından işletmede değişimlerin uygulama aşaması, Simmonds tarafından yeni ürün ve hizmetler, mevcut ürünlerin yeni pazarlara arzı ya da yeni pazarlama teknikleri gibi yeni fikirler, Damanpour tarafından firma tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve benimsenmesi, Evans tarafından nesne ve süreçlere yeni bir perspektifle yaklaşarak yeni ilişkileri görebilme ya da nesne ve süreçlerin mevcut durumlarından yeni bileşenler oluşturma, Rogers tarafından bilginin hem üretimi hem de yayılması ve Boer & Daring tarafından da yeni ürün-pazar-teknoloji-örgüt kombinasyonu oluşturma olarak tanımlanmıştır (Popa ve diğ., 2010; Boer ve Daring, 2001; Rogers, 1998; Evans, 1991; Damanpour, 1991; Simmonds, 1986; Mohr, 1969; Drucker, 1954; Schumpeter, 1930). Örgütsel yenilikçilik ise en genel olarak örgüt için yeni olan mekanizma, sistem, politika, program, süreç, ürün ya da hizmetlerin örgüt içerisinde üretilmesi ya da dışarıdan temin edilmesi olarak tanımlanabilir (Mendoza, 2015; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

Örgütsel yenilikçilik yazında beş boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (Günday ve diğ., 2011; Wang ve Ahmed, 2004);

Yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasına ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin kombine edilerek ilk kullanımına dayanan, gelişen teknoloji, müşteri ihtiyaçları, kısa ürün hayat seyri ya da küresel rekabet baskısıyla ortaya çıkan ve ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, parçalarında ya da kullanımında yeni ve önemli gelişmeleri içeren ürün yenilikçiliği,

Kullanılan teknik, yöntem ve ekipmanlarda önemli değişiklikleri içeren, üretim ve dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi ve kalitenin artırılmasını amaçlayarak üretim ve dağıtım yöntemlerinde yeni ve gelişme niteliğindeki uygulamaları ifade eden süreç yenilikçiliği,

Pazarlama karmasındaki ürün konumlandırma, tutundurma ve tasarımı gibi aktivitelerle ilişkili olarak müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması, yeni pazarlara açılma ya da satışları artırmak için mevcut ürünü pazarda yeniden konumlandırmayı amaçlayan ve pazarlama karması politikalarında önemli değişiklikleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını ifade eden pazarlama (pazar) yenilikçiliği,

Birey, takım ve idari düzeyde inovasyon kültürünün oluşmasını ve yeni fikirlerin kavranmasını sağlayan ve işletmenin yeniliğe yönelik olarak sürekli davranışsal değişimini ifade eden davranışsal yenilikçilik,

Piyasadaki elverişli konumun fark edilmesi ve elde edilmesinde ortaya çıkan ve işletmeye değer katacak yeni rekabetçi stratejilerin geliştirilmesi anlamı taşıyan stratejik yenilikçiliktir.

## 6 Araştırma

### 6.1 Metodoloji

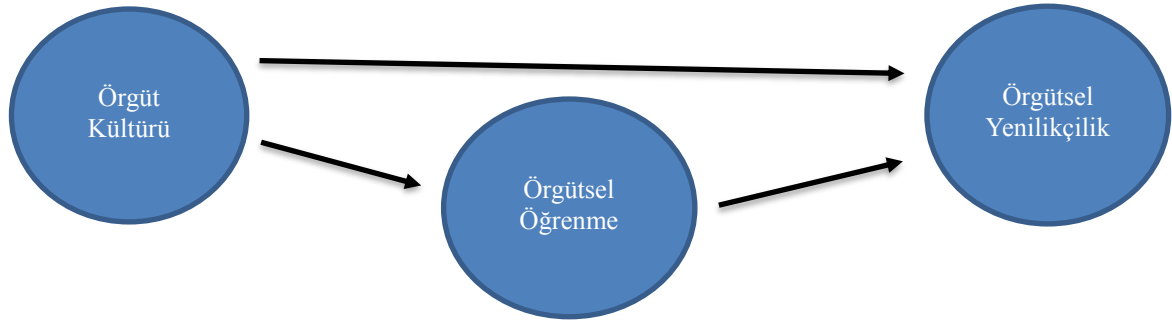
Araştırma, örgüt kültürü, öğrenme ve yenilikçilik arasındaki etkisel ilişkiyi saptamaya yöneliktir. Araştırmada benimsenen model aşağıdaki Şekil 1’de sunulmuştur. İşletme performansı üzerindeki etkisi bu güne kadar yapılan çalışmalarla ortaya konulmuş olan (Wahjudi ve diğ., 2013; Günday, 2011; Calantone ve diğ., 2002) bu üç unsurun birbirleri ile olan ilişkisi ikili analizlerle çok defa yapılmıştır. Fakat bu üç unsuru birlikte ele alan ve örgüt kültürünün öğrenme ve yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyan pek fazla çalışma bulunmamaktadır.

Çalışmada incelenecek olan hipotezler şu şekildedir.

H<sub>1</sub>: Örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü, örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Örgütsel öğrenme, örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Araştırma bir üniversite hastanesinde yapılmıştır. Her örgütte olduğu gibi, her hastane de farklı bir kültüre sahiptir. Örgütsel değerler sağlık kuruluşlarında örgütsel kültürü destekleyen önemli unsurdur. Hastaneler, örgüte mensup kişiler tarafından paylaşılan kural ve değerlerle inanç sistemini daha ileri bir noktaya taşıyarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilir (Gemlik ve diğ. 2015, s.5).

Araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anketler hastane bünyesindeki çalışanlara elden form olarak dağıtılmış ve toplama işlemi yaklaşık 2 aylık bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiştir. 600 adet geri dönüş sağlanmıştır. Veriler SPSS programının SPSS 22.0 versiyonunda işlenerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir.

## 6.2 Anket Formu ve Tanımlayıcı İstatistikler

Anket demografik veriler, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik ölçeği olmak üzere 4 ölçekten oluşmaktadır. Cevaplayanın demografik özelliklerini anlamaya yönelik olan ölçek 7 (yedi) sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki sorulara ilişkin frekans dağılımları aşağıdaki Tablo 3'te sunulmuştur.

Çalışan Yaş Aralığı	Dağılım	Yüzde
18-30	174	29,0
21-40	219	36,5
41-50	169	28,2
51 ve Üzeri	38	6,3
Toplam	600	100,0
Cinsiyet	Dağılım	Yüzde
Erkek	167	27,8
Kadın	433	72,2
Toplam	600	100,0
Eğitim Durumu	Dağılım	Yüzde
İlköğretim	9	1,5
Lise	51	8,5
Ön Lisans	117	19,5
Lisans	207	34,5
Yüksek Lisans	141	23,5
Doktora	75	12,5
Toplam	600	100,0
Medeni Durumu	Dağılım	Yüzde
Evli	272	62
Bekar	228	38
Sektörde Çalışma Süresi	Dağılım	Yüzde
0-1 yıl	25	4,2
2-5 yıl	100	16,7
6-10 yıl	130	21,7
11-15 yıl	76	12,7
16-20 yıl	117	19,5
21 yıl ve üzeri	152	25,3
Toplam	600	100,0

Kurumda Çalışma Süresi	Dağılım	Yüzde
0-1 yıl	34	5,7
2-5 yıl	139	23,2
6-10 yıl	120	20,0
11-15 yıl	76	12,7
16-20 yıl	101	16,8
21 yıl ve üzeri	130	21,7
Toplam	600	100,0
Görevi	Dağılım	Yüzde
Doktor/Akademisyen	132	22,0
Hemşire	271	45,2
Sağlık Teknikeri	73	12,2
Laborant/Kimyager	53	8,8
Diğer Sağlık Personeli	71	11,8
Toplam	600	100,0

**Tablo 3. Demografik Verilere İlişkin Frekans Dağılımları**

Verilerde en dikkat çekici husus çalışanların cinsiyeti olarak göze çarpmaktadır. Anketi yanıtlayanların % 72'isi kadınlardan oluşmaktadır. Yine sektörde ve kurumda 10 yıl üzeri çalışma süresine sahip olanların oranı % 50'nin üzerindedir ve bu sonuç yanıtlayıcıların çalıştıkları kurumun kültür, öğrenme ve yenilikçilik durumu hakkındaki görüşlerinin güvenilirliğini artırmaktadır.

Örgüt kültürü için Ogbonna ve Harris (2000) tarafından, örgütsel öğrenme için Calantone ve arkadaşları (2002) tarafından ve örgütsel yenilikçilik içinse Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Üç ölçek de 5'li likert tipinde; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum olarak hazırlanmıştır. Ölçeklere ilişkin soru sayısı, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 4'de sunulmuştur. Yapılan Kolmogrov-Smirnov testi, ölçeklerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir.

Ölçekler	Alt Boyutlar	Ad.	Madde Sayısı	Ort.	St. S.	Min	Max
Örgüt Kültürü Ölçeği	Yenilikçi Kültür	600	4	2,84	0,94	1,00	5,00
	Rekabetçi Kültür	600	4	3,12	0,82	1,00	5,00
	Bürokratik Kültür	600	4	3,11	0,93	1,00	5,00
	Toplumcu Kültür	600	4	2,94	0,98	1,00	5,00
Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği	Davranışsal Yenilikçilik	600	4	3,08	0,86	1,00	5,00
	Ürün Yenilikçiliği	600	4	2,98	0,81	1,00	5,00
	Süreç Yenilikçiliği	600	4	3,06	0,89	1,00	5,00
	Pazar Yenilikçiliği	600	4	2,88	0,84	1,00	5,00
	Stratejik Yenilikçilik	600	4	3,04	0,72	1,00	5,00
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Öğrenmeye Bağlılık	600	4	3,14	0,92	1,00	5,00
	Paylaşılmış Vizyon	600	4	2,97	0,95	1,00	5,00
	Açık Fikirlilik	600	4	3,05	0,85	1,00	5,00
	Sistem İçi Bilgi	600	5	3,02	0,93	1,00	5,00

**Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

### 6.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda aşağıda Tablo 5'te belirtilen sayıda soru çıkartılmıştır. Son durumda ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de sunulmuştur. KMO & Barlet testleri verilerin normal bir dağılım gösterdiğini ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ortaya çıkan faktörler, toplam varyansın % 74'ünü, örgütsel yenilikçilik ölçeğinde ortaya çıkan faktörler toplam varyansın % 76'sını ve örgütsel öğrenme ölçeğindeki faktörler de toplam varyansın % 74'ünü açıklayabilmektedir.

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
Rekabetçi Kültür	4
Ürün Yenilikçiliği	1
Süreç Yenilikçiliği	4
Pazar Yenilikçiliği	1
Stratejik Yenilikçilik	4

**Tablo 5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri Sonrası Çıkarılan Sorular**

Faktörler	Maddeler	Fak. Yük.	Fak. Açık.	Cronbach's Alpha
Bürokratik Kültür	Hastanemizi bir arada tutan kenetleyici unsur; belirlenen resmi kurallar ve politikalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren düzgün bir kurum yapısına sahip olmaktır.	0,820	25,603	0,87
	Hastanemizin organizasyon yapısı dâhilinde çalışanların neyi, nasıl ve ne şekilde yapacağını belirleyen prosedürler ve yönetmelikler son derece resmi ve bürokratik bir yapı oluşturmaktadır.	0,811		
	Hastanemizdeki en iyi yöneticilerin koordinatörler, örgüt yapısında düzenleme yapanlar ve idareciler olduğu kabul edilir.	0,697		
	Hastanemizin süreklilik ve istikrarı esas alan yapısı sayesinde operasyonların doğru, verimli ve düzgün bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.	0,613		
Yenilikçi Kültür	Hastanemizin dinamik ve girişimci yapısı sayesinde, çalışanlarımız gerektiğinde risk almaya gönüllüdürler.	0,782	25,002	0,88
	Hastanemiz büyüme ve yeni kaynakların edinimi sırasında karşılaşılabilecek her türlü zorluğa karşı hazırlıklı olmaya önem verir.	0,776		
	Hastanemizi bir arada tutan kenetleyici unsur, sektörde birinci olma bilinci ve arzusu yaratan yenilikçiliğe ve gelişmeye olan bağlılığıdır.	0,732		
	Hastanemizdeki yöneticiler girişimci, yenilikçi ve risk alabilme özelliğine sahiptirler.	0,714		
Toplumcu Kültür	Hastanemizdeki en iyi yöneticilerin danışman, anne-baba ve yol gösterici rolü üstlenen kişiler olduğu kabul edilir.	0,802	22,998	0,86
	Hastanemizin insan kaynaklarına önem veren yapısı, çalışanların moral, motivasyon ve uyumunu desteklemektedir.	0,795		
	Hastanemiz, çalışanlarına geniş bir ailenin bir parçasıymış gibi hissettirmeyi başarır; çalışanların bireysel istek ve ihtiyaçlarını önemser.	0,758		
	Hastanemizi bir arada tutan kenetleyici unsur kurumumuza olan bağlılık, sadakat ve kurumumuzun gelenekleridir.	0,505		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square df Sig.				,939 4800,681 66 ,000

**Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Faktörler	Maddeler	Fak. Yük.	Fak. Açık.	Cronbach's Alpha
Davranışsal Yenilikçilik	Hastanemizde, işini farklı yollar/yöntemler kullanarak yapanlara hoşgörü gösteririz.	0,806	28,474	0,86
	Kurumumuzdaki çalışanları, orijinal ve özgün düşünme/davranma konusunda cesaretlendiririz.	0,793		
	İşimizle ilgili farklı/özgün çözümler arama ve yeni yollarla/yöntemlerle yapmayı deneme konusunda arzulu yuz.	0,779		
	İşimizle ilgili yeni yollar/yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden yoğun destek görürüz.	0,752		
Pazar Yenilikçiliği	Yeni hizmetlerin sağlık sektörüne sunulmasında, hastanemiz genellikle en ileri teknolojiden faydalanmaktadır.	0,826	24,720	0,84
	Hastanemizin sunmuş olduğu yeni hizmetler, yeni rakiplerimiz karşısında hastanemize genellikle üstünlük sağlar.	0,778		
	Rakiplerimize kıyasladığımızda, sunduğumuz hizmetler için kullandığımız güncel pazarlama yöntemlerimiz, sağlık sektöründe devrim niteliği taşımaktadır.	0,720		
Ürün Yenilikçiliği	Sağlık sektörüne yeni hizmet sunma konusunda hastanemiz genellikle öncüdür.	0,800	22,993	0,88
	Sunmuş olduğumuz yeni hizmetler, hastalarımız tarafından genellikle özgün olarak değerlendirilir.	0,789		
	Rakiplerimizle kıyasladığımızda, hastanemiz son 5 yılda daha fazla yenilikçi hizmet sunmuştur.	0,720		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square df Sig.				,905 3806,526 45 ,000

**Tablo 7. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Faktörler	Maddeler	Fak. Yük.	Fak. Açık.	Cronbach's Apha
Sistem İçi Bilgi	Geçmişte yaşananlardan çıkarılan dersleri ve tecrübeleri paylaşma konusunda yeterli çaba sarf ediyoruz.	,774	22,928	0,91
	Geçmişte yaşananlardan çıkarılan dersleri hafızada canlı tutmak için yöneticilerimiz tarafından sistemsel konuşmalar yapılır.	,753		
	Departmandan departmana (birimden birime, takımdan takıma) yapılan sistemsel faaliyetlerde öğrenilen dersleri paylaşma konusunda belirli mekanizmalarımız vardır.	,752		
	Hastanemizdeki üst yönetim, bilgi paylaşımının önemini daima vurgular.	,729		
	Paylaşımı konusunda başarısız olunan organizasyon çabalarımızı, daima analiz ederiz ve çıkarılan dersleri geniş biçimde tartışırız.	,701		
Öğrenmeye Bağlılık	Organizasyonun temel değerleri, öğrenmeye gelişme açısından önem verir.	,809	18,140	0,89
	Yöneticilerimiz, temelde organizasyonumuzun öğrenme yeteneğinin, rekabetçilik avantajı getirdiğinde hemfikirdirler.	,736		
	Kurumumuzdaki genel kanı, çalışanların öğrenmesinin bir gider değil, yatırım olduğu yönündedir.	,702		
	Organizasyonumuzda öğrenme, sistemdeki varlığımızı garanti altına almak için gerekli ve hayati bir meta olarak görülür.	,689		
Paylaşılmış Vizyon	Kurumsal sistemimizin yönünü belirlemede, çalışanlar kendilerini ortak olarak görürler.	,724	16,500	0,89
	Kurumsal sistemimizin bütün aşama, fonksiyon ve bölümü ile ilgili görüşümüzde tam bir fikir birliği vardır.	,697		
	Kurumumuzda bütün birimler ve kademeler arasında amaç birliği söz konusudur.	,669		
	Kurumumuzda bütün çalışanlar, sistemin amaçları konusunda sorumludur.	,644		
Açık Fikirlilik	Hastalarımız hakkında eleştirel olarak yaptığımız varsayımları dışarıya yansıtmaktan çekinmeyiz	,790	16,161	0,83
	Hastalar hakkındaki bilgileri, yorumlama tarzımızı etkileyen önyargılarımızı nadiren kolektif olarak sorgularız.	,717		
	Kurumumuzda çalışanlar, sektördeki yerimizi algılama yolları hakkında sürekli sorgulanmaktadır.	,701		
	Alınan kararların ve yapılan aktivitelerin kalitelerini belli zaman aralıklarında sürekli yargılarız.	,578		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square				,955 7513,956
				df 136
				Sig. ,000

**Tablo 8. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

#### 6.4 Hipotez Testleri

Tablo 9'da görüleceği üzere, ölçekler anlamlı bir ilişki göstermiştir ( $p < 0,01$ ). Örgüt kültürü, örgütsel yenilikçilikle 0,787; örgütsel öğrenmeyle 0,786 değerinde pozitif yönde anlamlı ilişki göstermektedir. Örgütsel öğrenme de örgütsel yenilikçilikle 0,789 değerinde pozitif yönde anlamlı ilişki göstermektedir. Tablo 5'te görüldüğü gibi biyoloji tutum ölçeği puanları ile ölçüt arasındaki korelasyon analizine ilişkin aritmetik ortalama değerleri 2,9422 ile 3,0428 arasında, standart sapma değerleri ise 0,810 ile ,856 arasında değişmektedir. ( $r(12) = 0,787$ ,  $p < 0,01$ ,  $r(13) = 0,786$ ,  $p < 0,01$ ,  $r(23) = 0,789$ ,  $p < 0,01$ ).

	1	2	3	Ortalama	S. S.
Örgüt Kültürü	1			2,965	0,856
Örgütsel Yenilikçilik	,787**	1		2,942	0,820
Örgütsel Öğrenme	,786**	,789**	1	3,0428	0,810

N:600

r: Pearson korelasyonu n: Faktör No \*\* $p < 0,01$

**Tablo 9. Pearson Korelasyon Analizi**

Aşağıdaki Tablo 10'da örgüt kültürünün bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisine (Model I), yine örgüt kültürünün bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisine (Model II) ve örgütsel öğrenmenin bağımlı değişken olan örgütsel öğrenme üzerindeki etkisine (Model III) ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarından Model 1'in istatistiksel olarak anlamlı ( $F=970,394$ ,  $p < 0,01$ ) ve yüksek oranda bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0,619$ ). Buna göre örgüt kültürü, örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=0,753$ ,  $t = 31,151$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuç  $H_1$ 'i doğrulamaktadır. Yine Model 2'nin de istatistiksel olarak anlamlı ( $F=967,735$ ,  $p < 0,01$ ) ve yüksek oranda bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0,618$ ). Buna göre örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=0,743$ ,  $t = 31,108$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuç  $H_2$ 'yi doğrulamaktadır. Son olarak Model 3 de istatistiksel olarak anlamlı ( $F=989,172$ ,  $p < 0,01$ ) ve yüksek oranda bir açıklayıcılığa sahiptir ( $R^2 = 0,623$ ). Buna göre örgütsel

öğrenme, örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=0,800$ ,  $t = 31,451$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuç  $H_3$ 'ü doğrulamaktadır.

Modeller	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Model Özeti		Katsayılar					
			R	R <sup>2</sup>		B	SH	$\beta$	t	p
Model I	Örgütsel Yenilikçilik	Örgüt Kültürü	0,786	0,619	Sabit	0,708	0,075	-	9,484	0,000
					ÖK	0,753	0,024	0,786	31,151	0,000
Model II	Örgütsel Öğrenme	Örgüt Kültürü	0,786	0,618	Sabit	0,838	0,74	-	11,367	0,000
					ÖK	0,743	0,24	0,786	31,108	0,000
Model III	Örgütsel Yenilikçilik	Örgütsel Öğrenme	0,789	0,623	Sabit	0,509	0,080	-	6,356	0,000
					ÖÖ	0,800	0,25	0,789	31,451	0,000

Model I için  $F = 970,394$  ( $p < 0,01$ ); Model II için  $F = 967,735$  ( $p < 0,01$ ). Model III için  $F = 989,172$  ( $p < 0,01$ ).

**Tablo 10.** Doğrusal Regresyon Analizi

## 7 Sonuç

Sonuçlar yazında örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olduğuna dair görüşleri (Lee ve Chen, 201; Ando, 2002) desteklemektedir. Örgüt içerisinde öğrenmeye olanak sağlayan, öğrenme süreç ve prosedürlerini kurumsallaştırarak örgütün bir parçası haline getirecek olan örgüt kültürüdür. Öğrenme süreçlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, kültürel bir norm haline gelmesi ile sağlanabilmektedir. Yine örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkisi olduğuna dair bulgular da yazını destekler yöndedir (Zhu, 2015; Büschgens vd., 2013). Bu sonuç çalışanlara yenilikçi bir bakış açısının kazandırılması ve yeniliğin değişik şekillerde somut olarak ortaya çıkması için kurumsal bir iklimin gerekliliğine işaret eder. Örgüt kültürü, hem yenilikçiliğin hem de öğrenmenin ortaya çıkmasında önemli bir platform olarak görünmektedir. Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerindeki etkisi de yine yazınla (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012; Salim ve Sulaiman, 2011; Garrido ve Camarero, 2010; Therin, 2002) paralellik göstermektedir. Bu sonuç da yenilikçilik için dinamik ve sürekli kendini güncelleyen bir örgütsel hafızanın gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Sonuçlar yazınla aynı yönde öngörüler sunmaktadır. Yazında çok defa ikili olarak ele alınan bu üç boyut çalışmada farklı olarak üçlü bir ilişki sarmalında ele alınmıştır. Fakat kullanılan analizlerin kültür, öğrenme ve yenilikçiliğin alt boyutlarına inme imkânı vermemesi dolayısıyla sonuçlar kısıtlı kalmıştır. Metodolojik olarak farklı analizlerin kullanılması ile söz konusu alt boyutların bu etkileşim içerisindeki rolünü netleştirecektir.

Hipotez	Sonuç
H <sub>1</sub> : Örgüt kültürü, örgütsel öğrenmeyi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	Kabul
H <sub>2</sub> : Örgüt kültürü, örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H <sub>3</sub> : Örgütsel öğrenme, örgütsel yenilikçiliği pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul

**Tablo 11.** Hipotez Testi Sonuçları

## Kaynakça

- Acar, A. Zafer ve Pınar Acar, (2012), "The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry", Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, pp. 683 – 692.
- Ando, Fumie, (2002), "The Real Relationship Between Organizational Culture and Organizational Learning", Annals of Business Administrative Science Vol. 1, No. 2.
- Azadı, Aida, Maryam Eslami Farsani, Rezvan Mirsafaei Rizi, Shahram Aroufzad, (2013), "Relationship between organizational culture and organizational learning among employees in physical education organizations", European Journal of Sports and Exercise Science, Vol. 2, No. 1, pp. 12-16.
- Bakan, İsmail, (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", KMU İİBF Dergisi, S. 14.
- Baytok, A., (2006), Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Büschgens, Thorsten Andreas Bausch, ve David B. Balkin, (2013), "Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review", Journal of Product Innovation Management, Vol. 30, No. 4.
- Calantonea, Roger J., S. Tamer Cavusgila and Yushan Zhao, (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, Vol. 31, pp. 515– 524.
- Crossan, Mary M. Henry W. Lane and Roderick E. White, (1999), "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.

- Demir, N., (2005), “Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi”, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Doğan, B., (2007), Örgüt Kültürü, Beta Basım AŞ, İstanbul.
- EŞKİ, H. (2009), “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 24, ss. 165-172.
- Garrido, M. Jose´ ve Carmen Camarero, (2010), “Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations”, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 15, pp. 215–232.
- Gemlik, N., Manioğlu, Y., Çatar, Ö. (2015), “Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu ve Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal, C. 1, S. 1, ss. 1-14.
- Ghorbanı, Mahmoud ve Bahareh Sabbagh, (2010), “The Study of the Relation of Organizational Culture and Organizational Learning in Islamic Azad University of Mashhad”, International Conference on Economics, Business and Management, IPEDR vol.2 (2011) © (2011) IAC S IT Press, Manila, Philippines.
- Güçlü, N., (2003). “Örgüt Kültürü”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 3, S. 6, ss. 147-159.
- Günday, Gurhan, Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic ve Lutfihak Alpkın, (2011), “Effects of innovation types on firm performance”, Int. J. Production Economics, Vol. 133, pp. 662–676.
- Hsu, Shu-Hung, (2014), “Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance”, The Journal of International Management Studies, Vol. 9, No. 1.
- Huber, George P., (1991), “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
- Hurley, Robert F. ve G. Tomas M. Hult, (1996), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, Journal of Marketing, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54.
- Joseph, Kodjo Ezane Joseph ve Changjun Dai, (2009), “The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity”, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 9, pp. 243-250.
- Kızıloğlu, Mehmet, (2015), “The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector”, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 7, No. 3.
- Koç, U. (2009), “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrım ve Davranışsal Yaklaşım”, Afyonkocatepe Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi.
- Lee, Yuan-Duen ve Shih-Hao Chen, (2015), “An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: A case study of insurance industry in Taiwan Region”, Problems and Perspectives in Management, Vol. 13, Iss. 1.
- Maktabı, Seyed Habib ve Amir Khazaei, (2014), “The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran”, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol. 3, No. 10.
- Mendoza, Marlena León, (2015), “Innovation across types of organization: a meta-analysis”, SUMA NEG. Vol. 6, No. 13, pp. 108-113.
- Ogbonna, Emmanuel ve Lloyd C. Harris, (2000), “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK company”, Int. J. of Human Resource Management, Vol. 11, No. 4, pp. 766–788.
- Örtenblad, Anders, (2001), “Organizational learning and learning organization”, The Learning Organization, Vol. 8, No. 3, pp. 125-133.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Durdu Mehmet Biçkes, (2012), “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 39, ss. 19-45.
- Pettigrew, A. M., (1979), “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp. 570-581.
- Popa, Ioan Lala, Gheorghe Preda and Monica Boldea, (2010), “A Theoretical Approach of The Concept of Innovation”, Managerial Challenges of the Contemporary Society, Vol. 1, Iss. 2, pp. 151-156.

- Salim, Islam Mohamed ve Mohamed Sulaiman, (2011), “Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 12, pp. 118-125.
- Schein, Edgar, (1996), “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”, *Sloan Management Review*; Fall, Vol. 38, No. 1.
- Sezgin, Ferudun, (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C. 35, S. 156.
- Şişman, M., (2007), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TDK, (2017), “Kültür”, *Büyük Türkçe Sözlük*,
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=214144](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=214144)  
Erişim: 12.06.2017, 16:18.
- Therin, François, (2002), “Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms”, 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Türk, M. S., (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Özkan Matbaacılık, Ankara.
- Uğurlu, Özlem Yaşar ve Mustafa Kurt, (2016), “The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: Evidence from the Turkish Manufacturing Sector”, *Emerging Markets Journal*, Vol. 6, No. 1.
- Wahjudi, Didik, Moses L. Singgih, Patdono Suwignjo and Imam Baihaqi, (2013), “The Impact of Organizational Culture on Firm Performance: An Empirical Research on Indonesian Manufacturing Firms”, 2nd International Conference on Industrial Engineering and Service Science, 20-22 August 2013, Surabaya Indonesia.
- Wang, C. L., & P. K. Ahmed., (2004), “The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, *European Journal of Innovation Management*, pp. 303-313.
- Wanto, Hary Sastrya ve Ruswiati Suryasaputra, (2012), “The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance (Case Study of East Java SMEs in Indonesia: Food and Beverage Industry)”, *Information Management and Business Review*, Vol. 4, No. 9, pp. 467-476.
- Yahyagil, Mehmet Y., (2001), “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, *Yönetim Dergisi*, Sayı, 38, Yıl. 12, ss. 7-16.
- Yeşil, Salih, Ahmet Kaya, (2012), “The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study”, *International Journal of Information Technology and Business Management*, Vol.6, No. 1.
- Yeung, Andy C. L., Kee-hung Lai ve Rachel W. Y. Yee, (2007), “Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation”, *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11, pp. 2459-2477.
- Zhu, Chang, (2015), “Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education”, *Technology, Pedagogy and Education*, Vol. 24, No. 1, pp. 65–79.