

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME-ÖRGÜTSEL
PERFORMANS İLİŞKİSİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME-ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNE
YÖNELİK İNCELEME**

DOKTORA TEZİ

UMUT AVCI

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Hasan İBİCİOĞLU

ISPARTA, 2005

ÖZET

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME-ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME-ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK İNCELEME

Umut AVCI

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü

Doktora Tezi, 222 sayfa, Şubat 2005.

Danışman: Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Günümüzde, çevresel değişimin hızının artması, küreselleşme eğilimleri ile birlikte geleceğin daha belirsiz bir hal alması, işletmelerin sahip olduğu üretim faktörlerinin değişmesine neden olmuştur. Bu değişim ile birlikte, bilgi en önemli üretim faktörü ve öğrenme ise, en geçerli rekabet aracı haline gelmiştir. Ancak, rekabetin iyice arttığı günümüzde, işletmelerin bireysel düzeyde öğrenmeyi sağlaması yeterli olmamakta, tüm bireylerin katılımını öngören, sinerjik bir etki yaratıp, örgütün rekabet yeteneğini arttıran örgütsel düzeyde öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabetin, diğer endüstrilerle birlikte turizm sektöründe de 1990'lı yıllardan sonra hızlı şekilde artması, turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinin öğrenme yeteneğinin üst düzeyde olmasını ve maksimum performansa ulaşmalarını zorunlu kılmıştır. Bu tezde, Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile I. sınıf tatil köylerinde örgütsel öğrenme yöneliminin ne düzeyde olduğu ve öğrenme ile örgütsel performans arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışmanın kuramı, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriş bölümüdür. İkinci bölümde, öğrenme ve öğrenme düzeyleriyle ilgili bilgiler aktarılmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel öğrenme konusu, tanımı ve öğrenme süreci ile birlikte ele alınmıştır. Dördüncü ve beşinci bölümlerde, performans, örgütsel performans ve bunların örgütsel öğrenme ile ilişkileri incelenmiştir. Bu bölümlerde, örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, öğrenmede önem taşıyan altı değişkeni esas alan bir model oluşturulmuştur. Sonuçta, yönetimin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açık fikirliliğin örgütsel öğrenmede önemli olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında da (Çalışma Yaşam Kalitesi ve Yenilik) önemli bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Performans, Örgütsel Performans, Konaklama Sektörü.

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN INVESTIGATION ABOUT THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE HOSPITALTY INDUSTRY

Umut AVCI

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration,

Ph.D, 222 Pages, February 2005.

Assoc. Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

In recent years, environmental changes, globalization and uncertainty of the future, have severely influenced companies to change their production factors. Along with this transformation, information has become the most important production factor and learning has become the most acknowledged competition factor. However, competition has increased to such an extent that individual company learning opportunities are no longer adequate and that instead a system of organizational learning is required to increase the ability of being competitive by creating synergy. Organizational learning is to be joined by all individuals. Like in other industries, competition in the hospitality industry has shown a steady increase since the 1990's. Due to this fact, accommodation companies, one sector of the hospitality industry, had to increase their learning abilities to achieve maximum performance. In this thesis, the level of organizational learning in five star hotels and first class holiday villages in the Mediterranean region, and the relationship between learning and organizational performance have been studied.

The theoretic part of this thesis consists of five chapters. The first chapter is the introduction. In the second chapter, information about learning, and the level of learning have been reviewed. In the third section, organizational learning along with the process of learning have been discussed. In the fourth and fifth chapter, the subject of organizational learning, performance and their relation with organizational

learning have been examined. In these chapters, financial and non-financial aspects of organizational performance have been described.

In the application section of the study, a model consisting of six important basic variables of the learning process has been created. In the final part it has been shown that, management behavior, learning and educational activities and open mindedness are important factors of organizational learning. It has also been determined that there is an important relation between organizational learning and non-financial performance (Quality of Work Life and Innovation).

Keywords: Learning, Organizational Learning, Performance, Organizational Performance, Hospitality Industry.

ÖNSÖZ

Turizm uluslararası alanda hızla gelişen bir endüstri ve konaklama işletmeleri de bu endüstrinin gelişmesine katkıda bulunan önemli işletmelerdir. Turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmeleri, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için üst düzey performans göstermek zorundadırlar. Aksi durumda her geçen gün ağırlaşan rekabet şartları altında var olamayacaklardır.

Konaklama işletmelerinin, hızlı çevresel değişim altında üst düzey performans gösterebilmesi için çevrede meydana gelen değişiklikleri öncelikle algılayabilmesi, verileri bilgiye dönüştürmesi ve bu bilgileri tüm çalışanlara dağıtarak onların öğrenmesini sağlaması gerekir. Bu bağlamda, son yıllarda, özellikle ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler ve değişiklikler, tüm çalışanların bilgiyi etkin kullanımını esas alan örgütsel öğrenme ve onun rekabette yarattığı avantajlar üzerine odaklanmaktadır. Bu tez çalışması, yukarıda sözü edilen durumun önemini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın yürütülmesinde sürekli yardım ve tavsiyelerde bulunan, çalışma süresince görüş ve önerilerini benimle paylaşan danışmanım Sayın, Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU'na; Doktora eğitimim esnasında yardımlarını esirgemeyen Sayın, Doç. Dr. İbrahim GÜNGÖR'e; Sayın Doç. Dr. Ömer EROĞLU'na; Yüksek Lisans eğitimi esnasında akademik çalışmalar ile ilgili tavsiyelerde bulunan, Doktora yapmam konusunda beni teşvik eden ve doktora eğitimim boyunca yardımlarını esirgemeyen, Sayın, Prof. Dr. İbrahim YOKAŞ'a (Muğla Üniversitesi Rektör Yardımcısı); desteklerini esirgemeyen, Sayın Prof. Dr. Betül BÜRÜN'e (Muğla Üniversitesi Ortaca MYO Müdürü) teşekkür ederim.

KISALTMALAR DİZİNİ

a.g.e.	adı geçen eser
a.g.t.	adı geçen tez
a.g.m.	adı geçen makale
ÇYK	Çalışma Yaşam Kalitesi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
bkz.	Bakınız
SİB	Stratejik İş Birimi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü

ŞEKİL LİSTESİ

Şeklin Adı	Sayfası
Şekil 2.1. Kavrayarak Öğrenme Süreci	20
Şekil 2.2. Lewin'in Deneysel Öğrenme Döngüsü.....	26
Şekil 2.3. Kolb'un Öğrenme Modeli	27
Şekil 2.4. Bireysel Öğrenme – Kolektif Öğrenme İlişkisi.....	29
Şekil 2.5. Dinamik Bir Süreç Olarak Crossan vd.'ye Göre Örgütsel Öğrenme	34
Şekil 2.6. Bilgi Değişiminin Dört Formu	38
Şekil 2.7. Spender, Cook ve Brown'a Göre Örgütlerde Bilgi Türleri	40
Şekil 2.8. Bütünleştirilmiş Örgütsel Öğrenme Modeli	42
Şekil 4.1. Rekabetin Son 40 Yıl İçerisindeki Gelişimi	78
Şekil 4.2. Performans Ölçümünün Hedefleri	85
Şekil 4.3. Balanced Scorecard	89
Şekil 4.4. Performans Piramit Modeli	91
Şekil 4.5. Keegan'ın Denge Boyutu	93
Şekil 4.6. Çok Boyutlu Otel Performans Modeli	97
Şekil 5.1. Yeniliğin Alanları	105
Şekil 5.2. Bilgi Yönetiminin Yenilikçilik ve Rekabet Gücüne Etkisi	109
Şekil 5.3. Örgütsel Öğrenme-Tüketici Tatmini-Karlılık İlişkisi	117
Şekil 5.4. Hizmet-Kar Zinciri Modeli	122
Şekil 5.5. ÇYK İle İlgili Bütünleşik Yaklaşım	124
Şekil 5.6. Verimlilik Süreci	127
Şekil 5.7. Verimlilik Trendleri	129
Şekil 5.8. İnsan Kaynaklarının Verimlilik Yaratmadaki Rolü	131
Şekil 5.9. Öğrenmenin Hizmet Verimliliği Üzerindeki Etkisi	132
Şekil 5.10 Karlılık/Bütçeye Uygunluk	136
Şekil 5.11. Etkinlik ve Etkililik	141
Şekil 6.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	152

ÇİZELGE LİSTESİ

<u>Çizelgenin Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 2.1. Üç Düzeyde Dört Aşamalı Örgütsel Öğrenme Modeli.....	36
Çizelge 3.1.Örgütsel Öğrenme Tanımları	46
Çizelge 3.2. Örgütsel Öğrenme Süreci	59
Çizelge 4.1. Fitzgerald vd'nin Sonuçlar-Bileşenler Matrisi.....	92
Çizelge 6.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Niteliklerine İlişkin Çizelge.....	159
Çizelge 6.2. Araştırmaya Katılan Personelin Niteliklerine İlişkin Çizelge.....	160
Çizelge 6.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Niteliklerine İlişkin Çizelge.....	161
Çizelge 6.4. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlere İlişkin Personel ve Yönetici Görüşleri Çizelgesi	163
Çizelge 6.5. İşletmenin Bilgi Kaynaklarını Kullanımına İlişkin Çizelge.....	167
Çizelge 6.6. Performans Boyutlarına İlişkin Çizelge	168
Çizelge 6.7. Yönetimin Tutumu/Kararlılığa İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi.....	170
Çizelge 6.8.Paylaşılan Vizyona İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi..	170
Çizelge 6.9.Eğitim-Geliştirmeye İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi	171
Çizelge 6.10.Açık Fikirliliğe İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi	171
Çizelge 6.11.İşletme İçi Bilgi Dağılımına İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi	172
Çizelge 6.12.İletişim ve İşbirliği Ortamına İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi	172
Çizelge 6.13.Öğrenmeye İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi	173
Çizelge 6.14.Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Örgütsel Öğrenmenin İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları Çizelgesi	174
Çizelge 6.15.Finansal Performansa İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi	175
Çizelge 6.16.Finansal Olmayan Performansa İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi	176
Çizelge 6.17. Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Finansal Performans İlişkisi Modelinin Özetine ve Analizine İlişkin Çizelge	176

Çizelge 6.18. Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Finansal Olmayan Performans İlişkisi Modelinin Özetine ve Analizine İlişkin Çizelge	179
Çizelge 6.19.Öğrenme Örgütsel Öğrenme-Performans Boyutları İlişkisi Modelinin Özeti ve Analizi Çizelgesi	181
Çizelge 6.20. İşletmenin Niteliklerine İlişkin Regresyon Analizi Çizelgesi	182
Çizelge 6.21.İşletme Performansına Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesine İlişkin Çizelge	183

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Çalışmanın Konusu.....	1
1.2.Çalışmanın Amacı.....	2
1.3.Çalışmanın Önemi.....	3
1.4.Çalışmanın Sınırlılıkları	3
1.5.Çalışmanın İçeriği	6

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME, ÖĞRENME DÜZEYLERİ VE ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASI BAĞLANTI

2.1.Öğrenme Kavramı.....	10
2.1.1.Öğrenmenin Tanımı.....	11
2.1.2.Öğrenme Kuramları.....	14
2.1.2.1.Davranışçı Öğrenme Kuramları.....	15
2.1.2.2.Sosyal – Bilişsel Öğrenme Kuramı.....	16
2.2.Öğrenme Düzeyleri.....	22
2.2.1.Bireysel Öğrenme.....	22
2.2.1.1.Bireysel Öğrenmenin Tanımı.....	23
2.2.1.2.Bireysel Öğrenme Modelleri.....	25
2.2.2.Grup Düzeyinde Öğrenme.....	28
2.2.3.Örgütsel Düzeyde Öğrenme.....	31
2.3.Bireysel Öğrenme, Grup Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Bağlantısı.....	32

2.3.1.Crossan, Lane ve White’ın Modeli.....	33
2.3.2.Nonaka vd.’nin Bilgi Değişim Modeli.....	37
2.3.3.Cook/Brown ve Spender’in Modeli.....	39
2.3.4.Kim’in Bütünleşik Öğrenme Modeli	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

VE

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

3.1.Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	43
3.1.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı.....	43
3.1.2.Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri.....	46
3.1.3.Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi ve Örgütsel Öğrenmede	
Yaklaşımlar.....	47
3.1.3.1.Deneyim Yönelimli Yaklaşımlar.....	48
3.1.3.2.Yorum Yönelimli Yaklaşımlar.....	48
3.1.3.3.Bilgi Yönelimli Yaklaşım.....	49
3.1.3.4.Enformasyon Yönelimli Yaklaşım.....	50
3.1.4.Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	52
3.1.4.1.Argyris ve Schön’ün Modeli.....	52
3.1.4.2.Fiol ve Lyles’in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri....	54
3.1.4.3.Senge’nin Öğrenme Düzeyleri.....	55
3.2.Örgütsel Öğrenme Süreci ve Süreç ile İlgili Kavramlar.....	55
3.2.1.Bilgi Kavramı.....	56
3.2.2.Bilgi ile İlgili Kavramlar.....	56
3.2.3.Örgütsel Öğrenme Süreci	58
3.2.3.1.Bilginin Elde Edilmesi.....	59
3.2.3.2.Bilginin İşlenmesi.....	63
3.2.3.3.Bilginin Kaydedilmesi.....	66
3.3.Öğrenen Organizasyon.....	68
3.3.1.Öğrenen Organizasyonun Tanımı.....	68
3.3.2.Öğrenen Organizasyonların Özellikleri.....	69
3.3.3.Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşları.....	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

4.1. Performans Kavramı.....	74
4.1.1. Performansın Tanımı.....	74
4.1.2. Performansın Tarihi Gelişimi.....	76
4.1.3. Performansın Değişen Trendleri.....	78
4.1.3.1. Küreselleşme.....	78
4.1.3.2. Müşteri Odaklılık.....	79
4.1.3.3. Süreç Odaklılık.....	79
4.1.3.4. Yüksek Verimlilik.....	79
4.2. Performans Ölçümü.....	80
4.2.1. Performans Ölçümünün Tarihi Gelişimi.....	81
4.2.1.1. Finansal Performans Ölçümünün Gelişimi.....	82
4.2.1.2. Üretim Performansı Ölçümünün Gelişimi.....	83
4.2.1.3. Personel Performansının Ölçümünün Gelişimi.....	84
4.2.2. Performans Ölçümünün Hedefleri ve Öğrenme Bağlantısı.....	84
4.2.4.1. İşletme Stratejisinin Gerçekleştirilmesi.....	85
4.2.4.2. Başarı Faktörlerinin Tespiti ve Bunlara Odaklanması.....	85
4.2.4.3. Bağlantıların Netleştirilmesi.....	86
4.2.4.4. Kaynakların Planlanması ve Yönlendirilmesi.....	86
4.2.4.5. Başarı Değerlendirme.....	86
4.2.4.6. Çalışanların Motivasyonunu Sağlama.....	86
4.2.4.7. İletişim Sürecine Katkı.....	86
4.2.4.8. Öğrenme Sürecine Katkı.....	87
4.3. Performans Ölçüm Sistemi.....	87
4.3.1. Performans Ölçüm Modelleri.....	88
4.3.1.1. Balanced Scorecard.....	88
4.3.1.2. Performans Piramit Modeli (Ölçütler Piramidi).....	90
4.3.1.3. Sonuçlar/Boyutlar Matriksi.....	91
4.3.1.4. Denge Boyutu.....	92
4.3.1.5. Phillips'in Konaklama İşletmelerine Yönelik Modeli.....	93

4.3.1.6.Diğer Modeller.....	96
-----------------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME-ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

5.1.Örgütsel Performans.....	98
5.1.1.Örgütsel Performansın Tanımı.....	98
5.1.2.Örgütsel Performansın Boyutları.....	98
5.2. Hizmet İşletmelerinde Performansın Boyutları.....	102
5.2.1.Yenilik.....	103
5.2.1.1.Yenilik Türleri.....	104
5.2.1.2.Yenilik Süreci.....	107
5.2.1.3.Yenilik-Bilgi Yönetimi-Öğrenme İlişkisi.....	108
5.2.2.Kalite ve Müşteri Boyutu.....	111
5.2.2.1.Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramı.....	111
5.2.2.2.Müşteri Boyutu.....	113
5.2.2.3.Kalite-Müşteri Boyutu-Örgütsel Öğrenme İlişkisi.....	114
5.2.3.Çalışma Yaşam Kalitesi – İşgücü Boyutu.....	118
5.2.3.1.Çalışma Yaşam Kalitesini Geliştirmenin Amaçları.....	119
5.2.3.2.Çalışma Yaşam Kalitesinin Boyutları.....	120
5.2.3.3.İşgücü-ÇYK-Performans İlişkisi.....	121
5.2.3.4.Örgütsel Öğrenme-ÇYK İlişkisi.....	125
5.2.4.Verimlilik Kavramı	126
5.2.4.1. İşletmelerde Verimliliğin Önemi.....	127
5.2.4.2.Verimlilik Trendleri.....	128
5.2.4.3.Verimlilikte İnsangücünün Önemi ve Performans İlişkisi..	130
5.2.4.4.Örgütsel Öğrenme-Verimlilik İlişkisi.....	131
5.2.5.Finansal Performans.....	133
5.2.5.1.Finansal Performansın Boyutları.....	135
5.2.5.2.Örgütsel Öğrenme-Finansal Performans İlişkisi.....	140
5.2.6.Performansın Diğer Boyutları.....	140
5.2.6.1.Etkinlik ve Etkililik.....	141
5.2.6.2.Sosyal Sorumluluk.....	142

ALTINCI BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME-ÖRGÜTSEL PERFORMANS
İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

6.1.Araştırmanın Amacı ve Temel Dayanağı.....	143
6.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	144
6.3.Araştırma Verilerinin Toplanması.....	145
6.4.Anket Formu ve Ölçek.....	146
6.5.Geçerlik ve Güvenirlik.....	148
6.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	149
6.6.1.Örgütsel Öğrenme İklimini Geliştiren Değişkenlerin Örgütsel Öğrenme ile İlişkisine Yönelik Hipotezler.....	149
6.6.1.1.Üst Yönetimin Tutumu/Kararlılık.....	152
6.6.1.2.Vizyon Paylaşımı.....	153
6.6.1.3.Açık Fikirlilik.....	154
6.6.1.4.İşletme İçi Bilgi Paylaşımı.....	155
6.6.1.5.Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri.....	156
6.6.1.6.İletişim ve İşbirliği Ortamı	156
6.6.2.Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik Hipotezler	157
6.6.3.İşletmenin Niteliklerine Yönelik Hipotezler.....	157
6.7.Araştırma Verilerinin Analizi.....	158
6.7.1. Yönetici ve Personelin Nitelikleri/Özelliklerine İlişkin Analizler ...	158
6.7.2. İşletmelerin Niteliklerine İlişkin Analizler	160
6.7.3. Yönetici ve Personelin Örgütsel Öğrenme İklimine Yönelik Değerlendirmeleri.....	162
6.7.4. Bilgi Kaynaklarına Yönelik Değerlendirme..	167
6.7.5. Örgütsel Performansa İlişkin Verilerin Analizi.....	168
6.7.6. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Örgütsel Öğrenmenin Bağlantısı.....	169
6.7.7. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Örgütsel Performansın Bağlantısı.....	175

6.7.7.1.Değişkenlerin Finansal Performans İle Bağlantısı.....	176
6.7.7.2. Değişkenlerin Finansal Olmayan Performans İle Bağlantısı.....	178
6.7.8. Örgütsel Öğrenme-Performans Boyutları İlişkisine Yönelik Analizler	180
6.7.9. İşletmenin Niteliklerine İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi.....	182
6.7.10.Çevresel Değişikliklerin İşletme Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi.....	183
SONUÇ	185
KAYNAKÇA	194
EK 1	209
EK 2	216
ÖZGEÇMİŞ	220

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Çalışmanın Konusu

Konaklama işletmeleri, yurt dışı bağıntılı olmalarının etkisiyle farklı sosyal ve kültürel özelliklere sahip gruplara hizmet sunmakta ve sonuçta kendisine müşteri gönderen işletmelerle belli bir anlaşma dahilinde çalışmaktadır. Bu durum beraberinde, konaklama işletmelerinin esnek bir yapıda, değişen koşullara ve müşteri taleplerine uyum sağlayabilen bir yönetim anlayışına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde, değişen çevresel koşullara ve müşteri taleplerine uyum sağlayabilmede, işletmeler için bilgi, bilginin elde edilmesi ve öğrenme en önemli araçlar durumundadır. Örgütlerin öğrenme olayı, esas itibariyle bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu unsurlara yaklaşım tarzları ile ilgilidir.¹ Bu yönüyle öğrenme, geniş bir alanda faaliyet gösteren (özellikle yurt dışı bağlantılı olanları) konaklama işletmelerini daha çok etkilemektedir.

Örgütlerin bilgiyi yönetmesi (elde etme, üretme, işleme, aktarma), yaşamını devam ettirmesinde önemli bir rol üstlenmekte, ancak tek başına yeterli olmamaktadır. Öğrenmenin sürekli rekabet avantajı yakalayacak şekilde, örgütsel bir özellik göstermesi için, elde edilen bilgilerin örgüt tarafından, ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, çalışanlarca benimsenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Özetle, bilgi yönetiminin sistemli şekilde yürütülmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Ayrıca, konaklama işletmeleri gibi dış çevre ile bağlantısı fazla olan işletmelerin bu sisteme uluslararası çevreyi de dahil etmeleri bir gerekliliktir.

Örgütlerin, bilgiyi sistematik şekilde kullanarak performanslarını geliştirmesinde ve rekabet üstünlüğü sağlamasında örgütsel öğrenmenin rolü büyüktür. Çünkü, örgütsel öğrenme hem bilgiye ulaşmayı sağlamada hem de bu bilgi yardımıyla performansı geliştirmede katalizör rolü görmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenmenin, işletmelerin başarısında ve özellikle de performansı üzerinde önemli etkisi olduğu savunulmakta ve son zamanlarda insan kaynakları yönetimi ve

¹ ÖZALP, İ. vd., Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi, **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1-2, 1988, s.20.

örgütsel öğrenmeye yönelik uygulamalar ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaracak derinlemesine bilimsel araştırmalar yapılmaktadır.

Türkiye’deki konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik bilimsel araştırmalar Türkçe literatürde yer almamaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışmanın konusu, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans bağlantısını otel işletmeleri açısından araştırmak olarak belirlenmiştir. Çalışmada, öncelikle öğrenmenin ve örgütsel öğrenmenin ne olduğu anlatılmıştır. Daha sonra örgütsel performans konusu açıklığa kavuşturulmuştur. Son olarak, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile I.sınıf tatil köylerinde örgütsel öğrenmenin varlığı ve örgütsel performans ile bağlantı olup olmadığı test edilmiştir.

1.2.Çalışmanın Amacı

1950’li yılların başında, Herbert Simon, örgütlerin öğrenebileceği fikrinin öncüsü olduğundan beri, “örgütsel öğrenme” kavramı konu ile ilgilenen araştırmacılar tarafından çok farklı yönleriyle incelenmiştir/incelenmektedir. Özellikle son 20 yıldır konu ile ilgili çalışmalar yoğunlaşmış ve konu hem kavramsal olarak hem de alan araştırmaları eşliğinde akademisyenler tarafından detaylı şekilde tartışılmaktadır.²

Literatürde, örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalar kavramsal olarak fazla iken, örgütsel performans ile ilgili çalışmalar daha çok ampiriktir. Örgütsel performansla ilgili olan ve alan araştırmaları ile desteklenen çalışmalara bakıldığı zaman, bu çalışmaların daha çok son 10 yıl içinde yapıldığı görülmektedir. Ancak, gerek kavramsal gerekse alan araştırması düzeyinde yürütülen çalışmalarda, özellikle Türkiye’de örgütsel öğrenme konusunun yeni çalışılmaya başlayan bir konu olduğu söylenebilir.

Türkiye’deki konaklama işletmeleri üzerinde, örgütsel öğrenme ile ilgili bir çalışmaya yer verilmediği için bu isim ve içerikte bir çalışma yapmak amaçlanmıştır. Çalışmanın genel amacına ulaşmak için öncelikle aşağıda belirtilen konuların araştırılması ve incelenmesine öncelik verilmiştir:

² ÖZER, P. S., Örgütsel Öğrenme, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 1998, Sayı:4., s.415-426.

- Akdeniz bölgesindeki konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenme ortamının ve şartlarının olup olmadığını araştırmak,
- Her örgütün az veya çok öğrenen örgüt özelliği gösterdiği fikrinden hareketle, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin varlığını belirlemek,
- Örgütsel öğrenmenin, örgütsel performansın hangi boyutları üzerinde etkilerinin olduğunu incelemek,
- Akdeniz bölgesindeki konaklama işletmelerinde, örgütsel öğrenme gerçekleşmiyorsa bunun nedenlerini tartışmak.

1.3.Çalışmanın Önemi

Literatür taraması sonucu, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi ile ilgili olarak Türkiye’de yapılmış bir çalışmaya ulaşılammıştır. Bu nedenle, yapılan çalışma, konunun somutlaştırılması açısından olduğu kadar, bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yön vermesi açısından da önemlidir. Bu güne kadar, örgütsel öğrenme ile ilgili doktora çalışmaları, örgütsel öğrenme stillerinin belirlenmesine ilişkin araştırmalar ile uluslararası çok ortaklı girişimlerde öğrenmeye yönelik çalışmalardan ibarettir. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile ilgili olarak, teorik bir değerlendirme Bayraktaroğlu ve Kutanis tarafından yapılmıştır. Yazarlar, bu çalışmada, hizmet sektörü işletmelerinden otel işletmelerinin, küresel rekabet ortamında var olabilmeleri için öğrenen örgüt özelliği göstermelerinin önemini anlatmaktadır.³

Ayrıca, çalışma sonunda ulaşılabacak nokta, otel yöneticilerine ve araştırmacılara, hem örgütsel öğrenmenin hem de örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisinin uygulamada sağlayabileceği yararları göstermesi açısından dikkat çekecektir.

1.4.Çalışmanın Sınırlılıkları

Örgütsel öğrenmenin sağlanmasında temel yeterlilik, bilgi edinimi ve bilginin kullanımınıdır. Bilginin soyut olması ve dolayısıyla ölçümünün zor olması bu tür

³ BAYRAKTAROĞLU, S. ve KUTANİS, R.Ö., Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for going global, *Tourism Management*, Vol:24, No:2, 2003, s.149-154

çalışmaların en önemli sınırlılığıdır. Çalışmada, bu sınırlılığı ortadan kaldırmak amacıyla, anket sorularına konuyu somutlaştıran örnekler eklenmiştir.

Günümüzde, örgütlerin performansını sadece finansal boyutu dikkate alarak ölçmek doğru değildir. Aynı zamanda, finansal olmayan performans boyutlarını ele almak gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, hizmeti sunanların ve alanların insan olduğu düşünülürse, finansal olmayan boyutlar olan çalışma yaşam kalitesi ve kalite-müşteri boyutunu göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu durum, çalışmanın boyutlarının genişlemesine neden olmuştur.

Bununla beraber, literatürde, örgütsel öğrenme yönelimi ve örgütsel performans arasında var olabilecek bir ilişkiye çok az kavramsal ve ampirik ilgi gösterilmektedir.⁴ Türkiye’de ise, bu konuda çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmayı destekler çalışmalar, daha çok insan kaynaklarına yönelik uygulamaların örgütsel performansa etkisi ve TKY uygulamalarının örgütsel performansa etkisi başlığı altında yer almaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın şekillenmesine yukarıda belirtilen konulardaki çalışmalar yön vermiştir. Bu çalışmaların bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- Arthur, ABD’de insan kaynakları yönetimi sisteminin performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Arthur, araştırmasını çelik sektöründe faaliyet gösteren 30 işletme üzerinde yapmış ve performans göstergeleri olarak, “verimlilik, işgücü devir hızı ve kaliteyi” almıştır.⁵
- Huselid, ABD’de yaptığı çalışmada, insan kaynaklarına yönelik uygulamaların örgütsel performans ile olan ilişkisini incelemiştir. Huselid, kar amacı güden ve gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren 968 işletme üzerinde yaptığı çalışmada performans göstergeleri olarak “verimlilik ve işgücü devir hızını” almıştır.⁶

⁴ CHASTON, I.; BADGER, B.; SADLER-SMITH, E., Small firm organizational learning: comparing the perspectives of need and style among UK support service advisers and small firm managers, **Journal of European Industrial Training**, Vol:23, No:1, 1999, 36-43.

⁵ ARTHUR, B.J., Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, **The Academy of Management Journal**, Vol:3, No:37, 1994, s.670-687.

⁶ A. HUSELID, M.A., The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, **Academy of Management Journal**, Vol:3, No:38, 1995, s.635-672.

- Calantone vd., öğrenme eğilimi, firma yenilik kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, örgütsel performans göstergeleri olarak, “yatırımın geri dönüşü, varlıkların geri dönüşü, satışların geri dönüşü ve karlılığı” incelemiştir.⁷
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştıran Chong ve Rundus, Avustralya’da faaliyet gösteren 89 sanayi işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmada, müşteri yönelimli TKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur.⁸
- Sohail ve Hoong, benzer konulu araştırmayı Malezya’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapmıştır. Yazarlar, araştırmayı ISO 9000 sertifikası olan 29 ve olmayan 51 işletmede yapmışlardır. Sonuçta, ISO sertifikası olan işletmelerin daha yüksek performans sergilediklerini ortaya çıkarmıştır.⁹
- Kaynak, Amerika’daki 214 sanayi işletmesi üzerinde yaptığı çalışmada, TKY’ye yönelik uygulamaların örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. TKY’ye yönelik uygulamalar olarak liderlik, eğitim, çalışanların ilişkilerini; performans boyutları olarak ise, “kalite performansı, pazar performansı, finansal performansı” ele almıştır. Sonuçta, eğitim faaliyetlerinin, liderlik uygulamalarının, çalışanların ilişkilerinin performans üzerinde pozitif etkili olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁰

Araştırmanın bir diğer zorluğu, bu tür sebep ve sonuç ilişkisinin açık olmamasından kaynaklanmaktadır. İlişkiler, birçok aşamada meydana geldiğinden ve öğrenen örgütü oluşturmak için gerekli müdahalenin karmaşık olmasından dolayı bağlantı kurulması zor görülmektedir. Bu zorluğu ortadan kaldırmak, diğer bir ifade

⁷ CALANTONE, R.J.; ÇAVUSGİL, S.T.; ZHAD, Y., Learning Orientation, firm innovation capacity, and firm performance, **Industrial Marketing Management**, Vol:31, 2002, s.515-524.

⁸ CHONGA, K.V. ve RUNDUS, M.J., Total quality management, market competition and organizational performance, **The British Accounting Review**, Vol:36, 2004, s.155.

⁹ SOHAIL, M.S. ve HOONG, T.B., TQM practices and organizational performances of SMEs in Malaysia, **Benchmarking: An International Journal**, Vol:10 No:1, 2003, s.37.

¹⁰ KAYNAK, H., The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, **Journal of Operations Management**, Vol:34, No:2, 2003, s.1 ve 24.

ile örgütsel öğrenmenin örgütsel performansla sonuçlandığını iddia edebilmek için, çeşitli nedensel ilişkilerin göz önüne alınması gerekmektedir.¹¹

Örgütsel öğrenme yönelimi ve performans arasındaki sonuçları etkileyebilecek, çevre, liderlik, örgütsel yapı gibi değişkenler de mevcuttur. Bu nedenle, kapsam genişlemekte, hem örgütsel öğrenmeyi hem de örgütsel performansı etkileyebilecek birçok faktör işin içine girmektedir. Bu çalışmada, çevresel gelişmelerin örgütsel performans üzerindeki etkisi anketin son üç sorusu ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Levinthal ve March'a göre, örgütsel öğrenme ile performans arasındaki bağlantının zayıf olarak algılanmasının bir diğer nedeni, işletmelerin uzun vadeli ve titiz hareket etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, örgütler istikrarı ihmal ettikleri ve başarısızlıkları görmezden geldikleri durumlarda yaşanmaktadır.¹²

Araştırmada, bir diğer zorluk, çalışma evreninin geniş olması ve işletmecilerin posta yoluyla, anketi yanıtlamaya olan isteksizliklerdir. Bunun yanında, ankete yanıt veren birçok kişinin misyon, vizyon vb. kavramları bilmemesi veya yanlış bilmesi çalışmanın önemli sınırlılıklardır. Bu sorun, birçok işletmeye direk ulaşarak çözülmüştür. Personele ise, bu kavramlar detaylı şekilde açıklanmıştır.

1.5.Çalışmanın İçeriği

Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri ile I.Sınıf tatil köylerinde örgütsel öğrenme ikliminin var olup olmadığını ve örgütsel performans ile ilişkisini incelemeyi esas alan bu çalışma giriş dahil altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriştir. İkinci bölüm, üç kısımdan oluşmaktadır. İkinci bölümün ilk kısmında; öğrenme kavramına odaklanılmış ve öğrenme kavramı içinde öğrenmenin tanımı ile öğrenme kuramlarına ağırlık verilmiştir. Öğrenme kuramlarından, davranışsal öğrenme ile sosyal-bilişsel öğrenme kuramları detaylı şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümün ikinci kısmında, öğrenme düzeyleri açıklanmıştır. Örgütsel öğrenmenin temelini, öğrenen bireyler oluşturduğu için öğrenme düzeyleri arasında bireysel öğrenmeye daha fazla yer ayrılmıştır. Bireysel öğrenmenin tanımı içinde Bateson,

¹¹ YEO, R., Linking Organisational Learning to Organisational Performance and Success: Singapore Case Studies, **Leadership&Organization Development Journal**, Vol:24, No:2, 2003, s.71.

¹² LEVINTHAL, D.A. ve MARCH, G.J., The myopia of learning, **Strategic Management Journal**, Vol:14, 1993, s.95-112.

Lewin, Kolb, Gangè'nin öğrenme modelleri incelenmiştir. İlerleyen kısımda, grup düzeyinde öğrenme ile örgütsel düzeyde öğrenme açıklanmıştır. İkinci bölümün üçüncü kısmında, öğrenme düzeyleri arası bağlantılar literatürde yer alan modeller yardımıyla açıklanmıştır. Bireysel düzeyde öğrenmenin ve örtülü bilginin, nasıl örgütsel düzeyde açık bilgi haline geldiği incelenmiştir. Bireysel düzeyde öğrenmeden, örgütsel düzeyde öğrenmeye geçişi anlatan modeller olarak Crossan/Lane/White'in, Nonaka vd.'nin, Cook/Brown'un, Spender'in ve Kim'in modelleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, örgütsel öğrenme konusuna odaklanmakla birlikte; örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme süreci, öğrenen organizasyonlar olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. Üçüncü bölümün ilk kısmında, örgütsel öğrenmenin tanımı, özellikleri, düzeyleri ile öğrenmeyi kolaylaştırıcı kültürün özelliklerine değinilmiştir. Örgütsel öğrenmenin gelişimi ile ilgili yaklaşımlar, deneyim, yorum, bilgi ve enformasyon odaklı yaklaşımlar olarak dört gelişim döneminde ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme düzeyleri incelenirken, örgütsel öğrenme konusunda temel kaynak sayılabilecek yazınları olan Fiol/Lyles, Senge, Argyris/Schön'ün ortaya attığı ve birbiri ile benzer olan modeller referans alınmıştır. Üçüncü bölümün ikinci kısmında, örgütsel öğrenme süreci açıklanmıştır. Örgütsel öğrenme süreci, bilgi ile ilgilidir ve bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve kaydedilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel öğrenme süreci de bu aşamalardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümün üçüncü kısmında, öğrenen organizasyonlara değinilmiştir. Bu bağlamda, öğrenen organizasyonların tanımı, daha sonra özellikleri ve yapı taşları anlatılmıştır. Öğrenen organizasyonların özellikleri başlığı altında, Senge'nin Beşinci Disiplin isimli kitabında açıkladığı, paylaşılmış vizyon oluşturma, kişisel yetkinlik, zihinsel modeller, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenmeye değinilmiştir. Öğrenen organizasyonların yapı taşları ise, Garvin tarafından açıklanan yeterliliklerdir. Bu yeterlilikler, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımların denenmesi, geçmişten ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilginin kullanımınıdır.

Çalışmanın dördüncü bölümü, performans konusuna odaklanmaktadır. Bu bölümün içinde, performans kavramı, performans ölçümü kavramı, performans ölçüm modelleri açıklanmıştır. Performans kavramı içinde performansın tanımı ve

tarihi gelişimi incelenmiştir. Performansın ölçümünün tarihi gelişimi, finansal performans, üretim performansı ve personel performansı başlıkları altında rekabetin tarihi gelişimi ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Performans kavramının anlamının gelişmesinde etkili olan, küreselleşme, müşteri yönlülük, süreç yönlülük, yüksek verimlilik gibi kavramlara da yer verilmiştir. Performans kavramından sonra, performans ölçümü kavramına yönelik açıklamalar yer almaktadır. Performans ölçümünün tanımı, performans ölçümünde yaşanan sorunlar ve performans ölçümünün amaçları bu kısmın ana başlıklarıdır. Performans ölçüm sistemlerinin ne olduğu açıklanırken, konuyu somutlaştırmak için literatürde en çok bilinen modellere yer verilmiştir. Bu bağlamda, Norton ve Kaplan'ın Balanced Scorecard'ı, Lynch ve Cross'un piramit modeli, Fiztgerald vd.'nin sonuçlar/boyutlar matrisi, Keegan'ın Denge boyutu modeli, finansal olmayan yönleriyle açıklanmıştır. Bu kısmında, konaklama işletmelerinde performans konusu da açıklanmıştır. Konaklama işletmelerinde performans ölçümü için, daha önce değinilen modellerden yararlanabilmekle birlikte, Phillips tarafından oluşturulmuş ve genel kabul görmüş "Çok Boyutlu Otel Performans Modeli" incelenmiştir. Model, girdilerin çevresel etkiler ve stratejik yönetim yaklaşımı altında ne tür süreçlerden geçerek çıktılara dönüştüğünü göstermektedir.

Beşinci bölüm, örgütsel performans kavramı, örgütsel performans boyutları ve bu boyutların öğrenme ile bağlantılarını içermektedir. Bu bölümün ilk kısmında, örgütsel performans kavramı ana başlığı altında, örgütsel performansın tanımı ve düzeyleri anlatılmıştır. İkinci kısımda, örgütsel performansın boyutları ve bu boyutlardan hizmet işletmeleri için öncelik taşıyanlar belirtilmiştir. Bu çalışmaya, örgütsel performansın boyutları olarak yenilik, hizmet kalitesi-müşteri boyutu, ÇYK-işgücü boyutu, verimlilik ve finansal performans dahil edilmiştir. Finansal performans, tek bir başlık altında ele alınmamıştır. Finansal performansın önemli boyutları olan karlılık, maliyetler, satış geliri, pazar payı ve konaklama işletmelerine özgü boyut olan doluluk oranı anlatılmıştır. Sink ve Tuttle'nin, klasik performans boyutları içinde yer alan etkinlik ve etkililik kavramları diğer performans boyutları adı altında açıklanmıştır. Bu kısımda ayrıca, yeni bir performans alanı olarak kabul gören sosyal sorumluluğa yer verilmiştir.

Araştırmanın iki, üç, dört ve beşinci bölümü, öğrenme ve performans ile ilgili olan konuları kapsamaktaydı. Teoride anlatılan konuların uygulamada geçerli olup olmadığını belirlemek amacıyla alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması sonuçları, araştırmanın altıncı bölümünde yer almaktadır. Alan araştırması, Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren 39 konaklama işletmesinin yöneticileri ile bu işletmelerin iki çalışanını kapsamaktadır. Araştırmada ilk olarak, araştırmaya katılan işletmelerin, anketi yanıtlayan yönetici ve personelin niteliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. İkinci aşamada, personel ve yöneticilerin örgütsel öğrenme iklimine ilişkin cevapları kıyaslanmıştır. Üçüncü aşamada, işletmelerin bilgi kaynakları olarak gördükleri çevre elemanlarından ne oranda yararlandıkları belirlenmiştir. Dördüncü aşamada, performansa yönelik soruların bir değerlendirmesi yer almaktadır. Bu aşamada, performans boyutlarından hangileri konusunda işletmelerin daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Beşinci aşamada, örgütsel öğrenme değişkenlerinin hangisi veya hangilerinin örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Altıncı aşamada, araştırma ile bağlantısı olmamasına rağmen, örgütsel öğrenme iklimini oluşturan değişkenler ile finansal ve finansal olmayan performansın bağlantısı araştırılmıştır. Yedinci aşamada, işletmelerin yaş, statü, personel ve yöneticilerin çalışma sürelerinden hangilerinin öğrenme üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bölümün son aşamasında, işletmelerin geçen üç yılki performanslarında çevredeki değişimlerin etkili olup olmadığı hakkında bilgi elde edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME, ÖĞRENME DÜZEYLERİ VE ÖĞRENME DÜZEYLERİ ARASI BAĞLANTI

2.1.Öğrenme Kavramı

Birçok canlı varlığın sahip olduğu ve onları diğer canlı varlıklardan ayıran temel özelliklerden olan öğrenme, insanoğlunun ise, en önemli ve yüksek yetilerindedir. İnsanoğlu, yüksek öğrenme yetisi ile diğer canlı varlıklardan ayrılmaktadır. Bu yetisi ona, geçmişte yaşadıklarını, başından geçenleri, mutluluk veren ve üzüntü yaşatan tüm olayları hatırlatmakta, geleceğe yönelik planlarında bu deneyimlerinden yararlanmasına olanak sağlamaktadır.

İnsanların önceleri herhangi bir konu hakkında bilgi ve beceri sahibi değilken, kendi deneyimleri yardımıyla yada başkalarının yardımı ile bir süre sonra konu ile ilgili bilgi ve beceri kazanması, yukarıda anlatılan yüksek düzeyde öğrenme yetisinin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu durum, yaşantının, öğrenmenin temelinde ne derece önemli bir rol oynadığının da en önemli göstergesidir.¹³

Organizasyon teorisinde ise, sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler de birer canlı varlık olarak ele alınmış; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabileceği fikri doğmuştur.¹⁴ Bu bağlamda öğrenme, örgütlerin de varlıklarını devam ettirmeleri için temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Kimi örgütler, bilinçli olarak amaçlarını gerçekleştireceği düşüncesiyle öğrenmeyi teşvik etmekte ve örgütte öğrenmenin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı şartları yaratmaya çalışmaktadır. Bilinçli bir öğrenme ortamı ve yapısı oluşturmamış olan örgütlerde ise, öğrenme, deneyimlerden alışkanlıklar edinmek suretiyle gerçekleşmekte ve çok verimli olduğu söylenememektedir.¹⁵

Çalışmada, ağırlıklı olarak örgütsel öğrenme konusuna değinilmekle birlikte, örgütlerin de çalışan bireyleri aracılığı ile öğrendiği gerçeğinden hareketle bireysel öğrenme konusu ile öğrenme teorilerine çalışmanın bu bölümünde yer verilecektir.

¹³ BİNBAŞIOĞLU, C., **Öğrenme Psikolojisi**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991, s.2.

¹⁴ YAZICI, S., **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.63.

¹⁵ KIM, D.H., The Link Between Individual and Organizational Learning, **Sloan Management Review**, Güz, 1993, s.37.

2.1.1.Öğrenmenin Tanımı

Öğrenme literatürü detaylı olarak incelenince, öğrenme konusu ile ilgili çalışmaların çok eskilere dayandığı ve özellikle eğitimciler ile işletmecilerden önce psikologlar tarafından detaylı şekilde araştırıldığı göze çarpmaktadır. Psikologların yaptıkları çalışmalarda farklı öğrenme kuramları ortaya koydukları ve kuramlar üzerinde detaylı olarak çalıştıkları görülmektedir. Öğrenme kuramları çoğunlukla, öğrenmenin nasıl gerçekleştiği ve insan davranışlarına etkisi üzerinde durmaktadır. Öğrenme, eski çağlardan beri filozof ve bilim adamlarının farklı biçimlerde tanımladıkları ve açıklamaya çalıştıkları bir olgudur. Günümüzde ise, konu ile ilgili olarak ekonomistler, eğitimciler, işletmeciler gibi farklı bilim dallarından kişiler çok sayıda araştırma yapmış ve farklı tezler ortaya atmışlardır. Bu tezler, ortak noktası, “öğrenmenin bir davranış değişikliği yaratması” ve “yaşantı ürünü olması” olan farklı tanımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Öğrenme ile bilgi ve beceri kazanılmaktadır. Daha geniş bir tanımlamayla öğrenme; arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir.¹⁶ Öğrenme ile ilgili farklı bilim dalında çalışanların yaptığı tanımların bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Binbaşıoğlu'na göre öğrenme, “bireyin kendi yaşantısı aracılığıyla davranışlarında değişiklik oluşturması sürecidir.”¹⁷ Tanım, yukarıda öğrenme ile ilgili yapılan açıklamaları destekler nitelikte olup, öğrenmenin davranış değişikliği yaratması ve yaşantı ürünü olması üzerinde durmaktadır.

Eren'e göre öğrenme, “kavramsal düşünceler, uygulamalar ve deneyimlerin sonuçlarına göre, insan inançlarının değişmesi sürecidir.”¹⁸ Bu tanım öğrenmeyi esasta bir süreç olarak görmüş ve insan ömrü boyunca devam edeceğini belirtmiştir.

Başka bir tanımda ise öğrenme, “uzun süre devam edecek bir davranış değişikliği kazanmak için yeni alanları deneyerek ve araştırarak rutin davranışları

¹⁶ BUDAK, G., Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme, **DEÜ, İ.İ.B.F. Dergisi**, C:15, S:1, 2000, s.3.

¹⁷ BİNBAŞIOĞLU, C., a.g.e., s.2

¹⁸ EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.485.

değiştirmektedir.”¹⁹ Tanıma göre, öğrenmenin olabilmesi için, Taşkın’ın da belirttiği gibi insanların çevresini keşfetmesi, soruşturması, çevreyle sürekli ve karşılıklı bir iletişim kurması gerekmektedir.²⁰ Sonuçta önemli olan, organizmanın çevrenin çok sayıda olan beklentilerine nasıl ve hangi yoldan uyum sağlayacağıdır. Ancak, uyum sürecinin kendisi, aynı bellekte olduğu gibi doğrudan gözlemlenemez. Bu nedenle, öğrenme sürecinin kendisi değil, değişik durumlardaki performansları ve onların değişimleri önem taşımaktadır. Bir kişi, şartların değişmediği durumda, belli bir şeyi yaptığı veya yapamadığı zaman, performansları eskisine göre daha güvenli ve çabuk oluyorsa, öğrenmenin meydana geldiğinden bahsedilebilmektedir.²¹ Dolayısıyla insanlar, öğrenme yeteneği sayesinde dünyayı ve dünyayla ilişkilerini yeniden kavramakta ve insanın öğrenme yeteneği kendi yaşayış tarzını sürekli geliştirmektedir.²²

Kolb’a göre öğrenme, “tecrübelerin dönüştürülerek, bilginin yaratıldığı bir süreç” olarak tanımlanmaktadır.”²³

Senge ise, öğrenme sonucu, bireyin davranışlarında değişiklik yaratıldığını, yeni bilgiler elde edildiğini, yeni anlayışlar oluştuğunu belirtmektedir.²⁴ Bu açıklama bize, öğrenme sonucu yeni bilgi ve beceriler kazanıldığını göstermektedir. Kişi, yeni bir davranış kazanma yanında, var olan davranışını da bu süreçte değiştirmektedir.

Öğrenmenin varlığından bahsedebilmek için, bireyler ve örgütler için yukarıda belirtilen davranışsal ve bilişsel değişiklikler dışında, aşağıdaki değişikliklerden (durumlardan) birinin veya bir kaçının gerçekleşmiş olması da yeterli sayılmaktadır.²⁵

- Kişinin daha önceden bilmediği bir düşünce yada kavramı bilmesi yada anlaması durumunda,

¹⁹ HASEBROOK, J., **Lernen für die Lernende Organisation**, Educational Financel Portal der Bankakademie e.V., Frankfurt, 2002, s.4

²⁰ TAŞKIN, E., **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.107.

²¹ LEMBKE, G., **Die Lernende Organization als Grundlage einer Entwicklungsfähigkeiten Unternehmung**, Wiesbaden, 2001, s.47.

²² CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997, s.139.

²³ KIM, D.H., a.g.m., s.38.

²⁴ SENGE, P.M., **Beşinci Disiplin-Öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997, s.11-20.

²⁵ ÖĞÜTVEREN, Ö., **Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, s.648.

- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması durumunda,
- Kişinin önceden sahip olduğu, değişik bilgi, kabiliyet, kavram ve davranışı yeni bir bakış açısıyla birleştirmesi durumunda,
- Kişinin yeni bilgi, beceri, kavram ve davranış biçimlerini anlayabilmesi ve/veya uygulayabilmesi durumunda.

Senge, öğrenmenin kanıtı olarak edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesini ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesini şart koşmaktadır. Çünkü, kişiler öğrenerek, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitelerini geliştirmektedirler. Senge, aynı zamanda öğrenme ve eylemin birbirinden ayrılamaz olduğunu savunmakta ve uyum sağlayıcı öğrenme ile birlikte, yaratıcı öğrenmeden bahsetmektedir.²⁶

Argyris ve Schön, elde edilen bilgilerin tekrar edilebilen davranışlara dönüşmesi ile öğrenmenin ortaya çıktığını belirtmektedir.²⁷ Argyris ve Schön'ün bu şartına birçok yazar süreklilik kavramını ilave etmiş ve davranışların aynı zamanda süreklilik arz etmesi gerektiğini savunmuştur.²⁸

Weick öğrenme tanımına, çalışmada üzerinde duracağımız performans kavramını da ilave etmekte ve “uyarıcıda bir değişiklik meydana gelmemesine karşın, performansta artış olmuşsa”, öğrenmenin gerçekleşmiş olabileceğini belirtmektedir.²⁹

Öğrenmenin varlığı gösteren kanıtlar, kişilerin benimsediği veya öncüsü olduğu öğrenme kuramlarına göre de farklılıklar göstermektedir. Örneğin, davranışçılara göre öğrenmenin gerçekleşmiş olması için tanımlarda da sürekli vurgulandığı gibi gözlemlenebilen bir davranış değişikliği olması gerekli görülmektedir.³⁰ Bu kuramın temsilcileri, öğrenmeyi uyarıcı ile davranış arasında bir ilişki kurma işi olarak algılamaktadır. Ancak, burada bahsedilen davranışlar sonradan

²⁶ SENGE, P.M., Beşinci Disiplin, a.g.e., s. 23.

²⁷ KIM, D.H., a.g.m., s.38.

²⁸ MOORHEAD G. ve GRIFFIN, R.W., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA, 1989, s.40'tan aktaran: EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.486.

²⁹ WEICK, K.E., The Nontraditional Quality of Organizational Learning, **Organization Science**, Vol:2, No:1, 1991, s.116

³⁰ ÇELEN, N., **Öğrenme Psikolojisi Kuramları**, İmge Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1999, s.35-45.

kazanılan (öğrenme ürünü olan) davranışlardır. İnsan davranışları genellikle “doğuştan gelen”, “geçici” ve “sonradan kazanılan davranışlar” olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Doğuştan gelen davranışlarda meydana gelen değişiklikler içgüdüsel davranış değişiklikleridir ve refleks olarak algılanmaktadır. Geçici davranış değişiklikleri, ilaç, alkol vb. dış uyarıcıların etkisi ile oluşmakta ve öğrenme ile ilgisi bulunmamaktadır. Sonradan kazanılan davranışlar ise, istedik yönde olsun veya olmasın, yaşantı ürünüdür, daha kalıcıdır ve çevre ile etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Bilişsel etkileşim kuramının temsilcileri ise, öğrenme durumunda, birey ile çevre arasında pasif ve bilişsel bir etkileşim olduğunu savunmaktadır. Bu etkileşim neticesinde, davranış dışında bir düşünceler bileşiği ortaya çıkabilmektedir. Bu düşünceler bileşiği ise, organizmaya etki eden, uyarana verilen otomatik tepkiye benzemez. İnsan, kendine gelen bilgileri entegre eder, kendi ve çevresindeki dünya ile ilgili olanları bilişsel olarak anlamaya çalışır. Bu anlamda, izlenilen bilgi örgütlenir ve anlamlı içsel temsillere dönüştürülür. Otomatik bir davranış değişikliği değil, bir düşünce ürünü ortaya çıkmış olur. Ortaya çıkan ürün ise, gözlemlenebilen bir davranış olmayabilir.³¹

2.1.2.Öğrenme Kuramları

Öğrenme kuramları, insanların çevreleri ile etkileşimi sonucu kendisini ve çevresini geliştirecek yetenekler kazanmasını sistematik olarak inceleyen kuramlardır.³² Bu kuramlar, öğrenmenin hangi koşullar altında oluşacağını yada oluşmayacağını betimlemekte ve açıklamaktadır. Ancak, bu oluşumun nasıl meydana geleceği konusunda farklı görüş ve buna bağlı ortaya atılmış farklı kuramlar bulunmaktadır.

Bazı psikologlar ve eğitimciler, öğrenme kuramlarını “davranışçı” ve “bilişsel” kuramlar olarak iki grupta toplamakta iken; bazıları, bu kuramları davranışçı”, “bilişsel”, “duyuşsal” ve “beyin temelli öğrenme kuramları” olarak dörde ayrılmaktadır.³³

³¹ ÇELEN, N., a.g.e., s.113-114

³² ÇELEN, N., a.g.e., s.16

³³ SENEMOĞLU, N., **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002, s.99-100.

2.1.2.1.Davranışçı Öğrenme Kuramları

Öğrenme ile ilgili ilk deneysel araştırmalar 20. yüzyılın başında Pavlov'un Rusya, Watson ve Thurndike'nin Amerika'da yaptıkları çalışmalarla başlamıştır. Bu psikologların çalışmalarının odak noktası hayvan ve insan davranışları olduğu için bu yaklaşımı benimseyenlere davranışçı, geliştirdikleri kuramlara ise, davranışçı kuramlar denir.³⁴ Kuram, dünya literatüründe S (Stimulus) – R (Response) harfleri ile tanımlanmakta ve bir “uyarı” alma ve o uyarıya “reaksiyon” verme olarak algılanmaktadır. Kuram, öğrenmenin uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurularak geliştiğini ve pekiştirme yoluyla davranış değiştirmenin gerçekleştiğini kabul etmektedir.

Davranışsal yaklaşıma göre, sosyal bir sistemin davranışları, belli bir uyarıcı durumuna tepki olarak oluştuğunda öğrenme söz konusu olur. Öğrenme süreci, gündelik yaşamda, karmaşık ve rastlantılarla belirlenen bir çevrede oluşmaktadır. Davranışlar, bir sinyalin işlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sinyal, sistemin parçaları tarafından içgüdüsel olarak işlenmektedir.

Davranışsal öğrenme yaklaşımı üzerinde çalışanlar, bu teori çerçevesinde öğrenmenin klasik koşullanma ile edimsel koşullanma olarak iki farklı şekilde meydana gelebileceğini belirtmektedirler.

Klasik Koşullanma

Klasik koşullanma, ilk kez 1800'lü yılların sonu ve 1900'lü yılların başında Rus fizyolog Pavlov tarafından yapılan deneysel öğrenme teorileri ile gündeme gelmiştir. Pavlov, laboratuarda köpeğin saldı sistemi üzerinde çalışmakta iken, köpeğin sadece yiyecek getirildiği zaman değil, yiyeceği kendisine getiren kişiyi gördüğünde de salya akıttığını fark etmiş ve bu teoriyi geliştirmiştir. Teori, davranışçı akımın en çok bilinen öğrenme kuramıdır ve öğrenmedeki birçok zihinsel öğeyi reddetmektedir. Öğrenme sadece, uyarıcı ve tepki arasındaki ilişkiden ibarettir. Çünkü, bir uyarana eşlik eden tepki, söz konusu uyarının her görülüşünde ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, belli bir durumda belli bir davranışta bulunan birey, benzer bir durumla karşılaştığında hep aynı davranışı göstermektedir. Bu akımın

³⁴ ERDEN M. ve AKMAN, Y., **Gelişim Öğrenme-Öğretme**, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1997, s.133.

temsilcilerinden olan Gunthri'ye göre, klasik koşullanmada, öğrenmenin olabilmesi için ödül ve pekiştirmeye dahi gerek duyulmamaktadır.³⁵

Edimsel (Operant) Koşullanma

Davranışçı öğrenme kuramı içinde, bazı öğrenilmiş davranışların, klasik koşullanma yoluyla kazanıldığı kabul edilse de, tüm davranış değişikliklerini bu kuram ile açıklamak mümkün değildir. Skinner, bu tür davranış değişikliklerinin gelişimin en üst basamağında bulunan canlıların davranışlarının çok azını oluşturduğu ve pek çok sayıda davranışı açıklamada yetersiz kaldığını ileri sürerek insan davranışlarını edimsel koşullanma ile açıklamışlardır.³⁶

Klasik koşullanma, uyarıcı ile davranış ilişkisi üzerinde durmakta iken; Skinner, edimsel koşullanmada davranış – sonuç ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda, bireyin davranışı, hoş bir şeyle sonuçlanırsa, birey o davranışı tekrar tekrar yapma eğilimindedir. Hoş ve hoş olmayan sonuçların bireylerin davranışlarında yarattığı değişikliklere ise “edimsel koşullanma” denir.

Skinner'e göre, tepkisel ve edimsel olmak üzere iki tür davranış vardır. Tepkisel davranışa neden olan uyarıcı her zaman bilinmekte iken, edimsel davranışa neden olan uyarıcı pek belli değildir.³⁷ Çünkü, bireylerin davranışları edimsel koşullanmada gönüllü olarak öğrenme süreçlerini etkilemekte ve gönüllü davranışlar araçsal rol oynamaktadır. Tepkisel davranışlar, klasik koşullanma ile öğrenilmekte iken, günlük hayatımızda sergilediğimiz davranışların büyük kısmı edimseldir. Edimsel davranışlar, temelde davranışın sonucu ile kontrol edilebilmektedir.

2.1.2.2.Sosyal – Bilişsel Öğrenme Kuramı

Teorinin belirleyici özelliği, uyarıların ve onların örgütlenmesinin algılanarak, bilinçli bir yapı oluşturulmasıdır. Buna göre, davranış biçimleri değil, davranış biçimlerinin temelini oluşturan kurallar öğrenilmektedir. İnsan, kara kutu olarak ele alınmamakta, insanın içindeki bilişsel süreçler ortaya çıkarılmaktadır. Algılama ve bunun ardından gelişen öğrenme sürecinde, bütünlüğü olan tutarlı

³⁵ ÖZDEN, Y., **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem yayıncılık, Ankara, 2003, s.22

³⁶ ERSANLI, K., **Öğrenmede Davranışsal Yaklaşımlar, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Editör: Binnur Yeşilirmak, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.178

³⁷ a.g.e., s. 137.

davranışların gelişmesi önem taşımaktadır. Bilişsel yaklaşımın temelini, “bütün, onu oluşturan parçaların toplamından daha fazladır” tezi oluşturmaktadır.³⁸

Bilişsel öğrenme alanında çalışanlar, öğrenme sürecinde bireyin belleğinde, duyular ve oluşumlar hakkındaki bilgileri saklayan ve organize eden bir yapı oluştuğu fikrini savunmaktadır. Bu teori, uyarıcı – tepki yaklaşımının aksine, uyarıcı-organizma-tepki teorisine dayanmaktadır. Bu bağlamda organizma, bağımsız bir sistemdir ve algılama, anlam, düşünme gibi olaylarla ilgilidir.³⁹

Organizma, algılarını, kendini saran çevreyle ilgili düzene göre yapılandırmaktadır. İnsan, çevresiyle tepkisel bir değiş-tokuş içindedir. İnsan, deneyimlerinin, beklentilerinin ve inançlarının bireysel olarak değerlendirilmesi sonucu yeni davranış biçimlerini benimsemekte ve böylece kendine özgü bir çevre oluşturmaktadır.⁴⁰

Literatürde, bilişsel öğrenme teorisinin genel kabul görmüş üç önemli yaklaşımından bahsetmek mümkündür.⁴¹ Bunlardan önemlileri; Bandura'nın “sosyal öğrenme”, W. Köhler ve M. Wertheimer'in “kavrayarak öğrenme” ile J. Piaget'in “gelişim dönemleri modeli”dir.

Bilişsel teorisyenler genelde, insanların düşünme sürecini, bilginin işlendiği bir süreç olarak görmektedirler. Bu bağlamda, insan beyni ve bilgisayar eşdeğer bir mekanizma olarak ele alınmaktadır: Her ikisi, bilginin işlenmesinde kullanılan bir araçtır. Tüm bilişselciler, insan beyninin içsel ortamda bir takım bilgileri işlediği konusunda hemfikirdir. Ancak, problem, beynin dış çevrede meydana gelen tüm bilgi akışlarını kontrol edememesidir.⁴² Bilişsel teori çoğunlukla, algılama,

³⁸ LEMBKE, G., a.g.e., s.53

³⁹ STANGL, W., **Die konstruktivistischen Lerntheorien**. [On-line], 2002, Available: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/LerntheorienKonstruktive.shtml> (14.07.2003).

⁴⁰ STANGL, W., **Die konstruktivistischen Lerntheorien**. [On-line], 2002, Available: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/LerntheorienKonstruktive.shtml> (14.07.2003).

⁴¹ SCHMITT, G.ve PLASSMANN, A. **Lern-Psychologie**. Essen: Universität Essen.[On-line] 2002, Available: www.lern-psychologie.de (08.08.2003).

⁴² STANGL, W., **Die konstruktivistischen Lerntheorien**. [On-line], 2002, Available: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/LerntheorienKonstruktive.shtml> (14.07.2003).

kavrayarak problem çözümü, karar verme süreci, bilgiyi işleme, anlayış konularıyla ilgilenmektedir.⁴³

Bilişsel akıma göre öğrenme, bilginin alınmasını ve saklanmasını öngören özel bir durumdur. Öğrenenin bilişsel yapısında ve işlemlerinde değişiklik meydana getirmektedir.⁴⁴ Davranışsal teoride vurgulanan davranış değişikliği, bu teoride sadece ilgiye göre bilginin işlendiği ve birbirini takip eden bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu teori, psikolog ve eğitimcilerin çalışmaları ışığında özellikle 1960'tan sonra dikkate değer bir teori olarak görülmüştür.⁴⁵

Modelle (Gözleyerek) Öğrenme

Bu öğrenme türü, Albert Bandura'nın üzerinde durduğu teoridir ve gözleyerek öğrenmeyi kapsamaktadır. Bandura, öğrenme sürecini, bir bireyin başka bireylerin davranışlarını gözlemleyerek yeni davranış şekilleri edinmesi veya mevcut davranış kalıplarını genişletmesi olarak açıklamaktadır.⁴⁶ Bandura'ya göre gözleyerek öğrenme, sadece bir kişinin diğer kişinin faaliyetlerini basit olarak taklit etmesinden ibaret değildir. Bunun yanında, kişinin aynı zamanda çevredeki bilgileri işleyerek yeni bilgiler ortaya çıkarmasını sağlayan süreçtir. Bu bağlamda Bandura, gözlem yoluyla öğrenmenin, taklit etmenin daha ötesinde bir olgu olduğuna değinmektedir. Bandura, davranışçı yaklaşımın öğrenme olayını açıklamada yetersiz kaldığını, özellikle doğal ortamda meydana gelen olayları açıklayamayacağını öne sürerek bilişsel teorinin bu akımına yönelik çalışmalar yapmıştır.

Bu yaklaşıma göre birey, pasif etkileşimci konumundadır. Ama, birey ve çevresi arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bireyin içinde bulunduğu durum, bireyin gereksinimlerini, güdülerini ve durumunu belirlemektedir. Birey kendi bilişsel sürecinde, durumları, uyararı ve olayları seçer, kritik önemi olanları algılar ve değerlendirir. Dolayısıyla bireyin algısı, davranışlarını yönlendirir.

⁴³ STANGL, W., **Die konstruktivistischen Lerntheorien**. [On-line], 2002, Available: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/LerntheorienKonstruktive.shtml> (14.07.2003).

⁴⁴ BONNER, J., Implications of cognitive theory for instructional design, **Educational Communication and Technology Journal**, Vol:36, 1988, s.3-14.

⁴⁵ BLUMSTENGEL, A., **Entwicklung hypermedialer Lernsysteme** [On-line], 1988. Available: http://dsor.uni-paderborn.de/de/forschung/publikationen/blumstengeldiss/main_index_titel.html (01.01.2003).

⁴⁶ STANGL, W., **Lernen am Modell**-Albert Bandura. [On-line] Bücher, <http://www.uherzer.de/seite2.htm>, (01.01.2003).

Bandura, gözleyerek öğrenmenin nasıl mümkün olabileceğini ve etkin şekilde nasıl gerçekleştirileceğini altı faktörle açıklamıştır. Bu faktörler, “benzerlik, duygusal ilişki, sonuçlar, ikincil pekiştiriciler, modelin sosyal yapısı ve modelin sosyal gücüdür.” Gözlem yoluyla öğrenmede, bireyin bulunduğu çevre, psikolojik durumu, öğrenmeyi kolaylaştıran diğer faktörler etkili olmaktadır. Öğrenme dört temel süreçte oluşmaktadır. Bunlar;⁴⁷

- Gözleme ve dikkat etme,
- Hatırda tutma,
- Davranışın ortaya çıkması,
- Güdüleme sürecidir.

Albert Bandura'nın öğrenme kuramı, örgütsel davranış alanında çalışanlar tarafından “sosyal öğrenme” başlığı altında ele alınmış ve aşağıdaki şekilde anlatılmıştır.⁴⁸

Sosyal öğrenme, kişiler, onların davranışları ve çevre arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkar. Öğrenme, çevresel etki ve bireysel tespitlerin birleşmesiyle oluşmaktadır. Bu nedenle davranış, dışsal öncelikler ve sonuçların bir fonksiyonu yada içsel gereksinim, memnuniyet yada beklentilerin dışsal faktörlerle birleşiminin bir sonucudur.

Birey, diğerlerini taklit ederek, gözleyerek ve model olarak yeni davranışlar kazanmaktadır. Modeller kişinin ailesi, arkadaşları olabileceği gibi, ünlü ve tanınmış kişiler de olabilmektedir. İş hayatında ise model, genellikle istenen davranışları sergileyen bir yönetici veya meslektaşır.⁴⁹ İşyerinde yöneticiler ve diğer çalışanlarca kullanılan semboller ve kelimeler, inançların, değerlerin ve hedeflerin iletilmesine yardımcı olmakta ve bu sayede kişinin davranışına rehberlik etmektedir. Yararlılık, kişinin verilen durumda uygun şekilde davranabilmesini sağlayan inancına karşılık gelmektedir. Diğer bir deyişle, kendine yararı yüksek işlerde kişiler davranışlarını

⁴⁷ STANGL, W., **Lernen am Modell**-Albert Bandura. [On-line] Bücher, <http://www.uherzer.de/seite2.htm>, (01.01.2003).

⁴⁸ SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G. ve OSBORN, R.N., **Basic Organizational Behavior**, Copyright by John Wiley ve Sons Inc., 1995, USA, s.84-85.

⁴⁹ a.g.e., s.83.

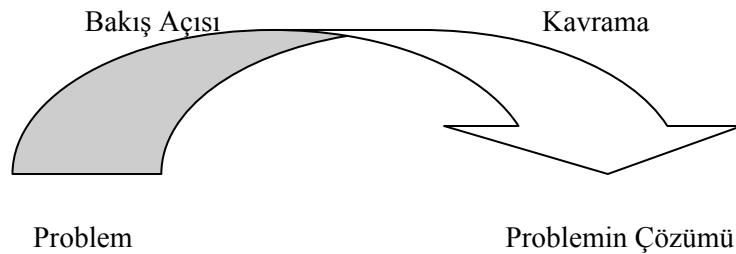
kontrol etmek için bireysel süreçlerini, çevresel ipuçlarını ve sonuçlarını yönetebileceklerine inanırlar. Bu modelde bilinmesi gereken temel husus, kişilerin çevreyi tam olarak kontrol altında tutamayacaklarıdır.⁵⁰

Kavrayarak Öğrenme

Bu akım, Gestalt psikolojisinden şekillenmiştir. Kurt Koffka, Wolfgang Köhler ve Max Wertheimer akımın önemli temsilcileridir. Kavrayarak öğrenme, insanın tüm algılarını bütün olarak ele almakla birlikte, algılananları anlayabilmek için bütünü oluşturan tüm parçaların ayrı ayrı ele alınması ve anlam verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda, kavrayarak bir problemin çözümü belli bir aşamada aniden ortaya çıkabilmektedir.

Köhler, şempazeler üzerinde deneyler yapmış ve sonucunda öğrenmede zihinsel bir sürecin varlığını kanıtlamıştır. Köhler'e göre öğrenme, öğrenenin yaptıklarındaki değişimden çok zihinde oluşan ve öğrenenin bildiklerinde meydana gelen bir değişimdir. Bu akıma göre, bilgi ve içsel zihinsel süreç öğrenmede önemlidir.

Köhler ve Wertheimer'e göre bir problemin farklı açılardan bakılarak ele alınması ve çözülmesi gerekmektedir (Bkz. Şekil 2.1). Bir problemin, birbirinden ayrı gibi görünen elementlerinin tamamına, farklı bakış açıları sayesinde anlam verilebilir; problemde, yeni ve anlamlı bir ilişki kurulabilir. Diğer bir ifadeyle, bir problemin çözümü, algılananların düşünerek anlam birliği oluşturacak şekilde bölünmesi ile ortaya çıkmaktadır. Çözüme bir defa ulaşılması, problemin defalarca basit ve düşünmeden çözümüne olanak sağlamaktadır.



Şekil 2.1. Kavrayarak Öğrenme Süreci

Kaynak: SCHMITT, G.ve PLASSMANN, A., **Lern-Psychologie**. Essen: Universität Essen.[On-line]. Available: www.lern-psychologie.de (08.08.2003).

⁵⁰ a.g.e., s.84.

Köhler'in yaklaşımının temelini, maymunlar üzerinde yapılan deneyler oluşturmaktadır. Köhler, maymunların kendileri için yeni olan bazı teknikleri kullanarak muza ulaşabilecekleri bir deney yapıp, kavrayarak öğrenme sürecini kanıtlamaya çalışmıştır. Köhler, muzları maymunların doğrudan ulaşamayacağı bir yere asmış ve onları muza ulaşma problemiyle karşı karşıya bırakmıştır. Muz, hayvan kafesinin tavanına asılmış ve kafesin bir tarafına da kutular yerleştirilmiştir. Hayvan kutuyu muzun altına çekip onun üstüne tırmandığı takdirde muza ulaşabilecektir. Bir diğer düzenekte ise, muz hayvanın ulaşabileceği uzaklığa, ancak kafesin dışına asılmıştır. Köhler'in maymunlarından biri sopayı kullanarak muza ulaşmaya çalışmış, amacına ulaşamayınca kutuları üst üste koyup, üstüne çıkarak sopayı kullanmıştır. Diğer maymun, kutuları uzunlamasına üst üste koymuş, üzerine çıkmış ve sopayı kullanmıştır. Üçüncüsü ve en akıllısı ise, iki sopayı birbirine ekleyerek muza ulaşmıştır. Bu deneyler yardımıyla Köhler, kavrayarak öğrenmenin bir zihinsel süreç olarak meydana geldiğini belirtmiştir. Köhler'e göre maymun, bildiği ve denediği yollarla problemi çözemeyince, düşünmekte, mevcut kaynakları göz önüne almakta ve çözüme aniden ulaşmaktadır.⁵¹

Bilişsel Gelişim Dönemleri Modeli

Bireyin, çevresindeki dünyayı anlama ve öğrenmesini sağlayan, aktif zihinsel faaliyetlerdeki gelişme “zihinsel gelişme” olarak adlandırılmaktadır. Bilişsel gelişim, bebeklikten yetişkinliğe kadar, bireyin çevreyi, dünyayı anlama yollarının daha kompleks ve etkili hale gelmesi sürecidir.⁵²

Bu açıdan Piaget, çocuğu dünyayı anlamak için deneyler yapan bir bilim adamı gibi görmek gerektiğini savunmaktadır. Piaget'e göre, çocuk için yeni olan her şey bilişsel dengeyi bozar. Özümseme ve uyum süreçleri ile bu denge yeniden kurulur. Böylece, keşfetme ve anlama sürecine bağlı olarak davranışlar yeniden organize edilir. Yaşayabilmek için dünyayı tanıma ve anlama çabası, yeni şemalar oluşturarak, özümseyerek, uyum sağlayarak, öğrenilenler organize edilerek sürdürmektedir. Birey, bu süreç içinde bilişsel dengeleri korumaya, yeniden kurarak sürdürmeye çalışmaktadır. Bu durum ise, çevreyle, dünyayla ve yaşamla “uzlaşma”

⁵¹ SENEMOĞLU, N., a.g.e., s.256-257

⁵² SENEMOĞLU, N., a.g.e., s.39

oluşumudur. Uzlaşma sağlanamazsa, organizma dengeli ve sağlıklı yaşayamamaktadır.⁵³

Piaget, çevre unsurunu göz ardı etmemekle birlikte, bilişsel gelişimi bazı biyolojik ilkelere de bağlamıştır. Kalıtım ve çevresel etkileşimi bir bütün olarak ele almakta ve bilişsel gelişimi etkileyen ilkeleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- Olgunlaşma,
- Yaşantı,
- Uyum,
- Örgütlenme,
- Dengeleme.

2.2.Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme, insan yaşamı ile iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır ve doğal olarak bir çok örgütte meydana gelmektedir. Örgüt çalışanları, işlerinin yanı sıra hikayelerini paylaşmakta, tavsiyelerde bulunmakta, yeni kullanılmaya başlayan iş aletlerine adapte olup, özendikleri meslektaşlarının hareketlerini kopya etme eğilimi göstermektedirler. Değişime açık, genellikle sosyal, doğal olan ve iş hayatında gelişen bu öğrenmeye örgütsel öğrenme denir.⁵⁴ Örgütsel öğrenme, temel olarak pratik yapan bir grubun içinde oluşmakta ve bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde, öncelikle bireylerin, daha sonra bireyin bir araya gelerek oluşturduğu grupların öğrenmesi aynı derecede önemlidir. Ayrıca, öğrenmenin sonuçlarını kontrol edebilmek için, bireyler, gruplar ve onların örgüt arasındaki etkileşiminin bilinmesi önemlidir.⁵⁵ Bu hiyerarşiye göre, öğrenme, bireysel, grup bazında ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir.⁵⁶

2.2.1.Bireysel Öğrenme

Bireyler, tüm sosyal sistemlerin varlığını sürdürmesinde önemli rol oynayan temel yapı taşlarıdır. Rekabetin giderek arttığı günümüzde ise, şirketlerin rekabet avantajı yakalamasında bilginin kaynağı olan bu bireylerin önemi daha da artmaktadır. Dolayısıyla, “bireylerin öğrenmesi, takım öğrenmesinin ve örgütsel

⁵³ KÜÇÜKKARAGÖZ, H., **Bilişsel Gelişim ve Dil Gelişimi, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Editör: Binnur Yeşilirmak, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.78-80.

⁵⁴ MULAOLLAND, P. vd., A methodological approach to supporting organizational learning, **International Journal Human – Computer Studies**, Vol:55, 2001, s.337.

⁵⁵ HACKER, M.E., The impact of top performers on projekt teams, **Team Performance Management**, Vol:6, N:5/6, 2000, s.85-90.

⁵⁶ MULAOLLAND, P. vd., a.g.m., s.338.

öğrenmenin sağlanması yanında öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasında da önem taşımaktadır.”⁵⁷ Örgütteki bireyler, hem öğrenmekte hem de bu aşamada bilgiyi oluşturmak, taşımak gibi örgütsel açıdan anlamlı bir görevi yerine getirmektedir.

2.2.1.1. Bireysel Öğrenmenin Tanımı

Bireyler, firmaların öncelikli öğrenen varlıklarıdır. Örgütsel geçişi kolaylaştırmakta, öğrenme yollarını sağlamakta ve örgütsel formları oluşturmaktadır.⁵⁸ Ancak, bireylerin öğrenmesi, örgütsel öğrenme için de tek başına yeterli olmamaktadır.⁵⁹ Lundberg, ihtiyaç duyulan düzeyde öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için “bireyler tarafından öğrenilen ve örgüte aktarılanlar kadar, örgütün de öğrendiklerini tüm bireylere aktarmasını gerekli görmektedir. Bunun için de, kurumlar tarafından desteklenen çift yönlü bir iletişim zorunlu görülmektedir.”⁶⁰ Bireysel öğrenmenin prensiplerini aynen gruplara uygulayarak grup öğrenmesini gerçekleştirmek zordur.⁶¹ Çünkü, birçok faktör birey-örgüt öğrenmesi arasında engel oluşturacak ve bireysel öğrenmenin, örgütün diğer kesimlerine yayılmasına engel olacaktır. Bunların önemlileri, “örgütsel politika ve prosedürler”, “çalışanların yeni bilgi ve politikalara sahip olmaması”, “değişime olan direnç” ve “birlikte çalışma becerilerinin gelişmemiş” olmasıdır. Örgütsel öğrenmede, bu engellerin üstesinden gelebilmek için örgütlerin yeterince bilgili ve becerili çalışanlara sahip olması, öğrenmeyi yönlendirecek lider ile yardımcı olacak örgütsel kültürün oluşmuş olması gerekmektedir.⁶²

Bireysel düzeyde meydana gelen öğrenmenin, örgütsel hedeflere yönlendirilmesiyle, örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütler, bireyler sayesinde

⁵⁷ CHAN, C.A.; KIM, L. ve KEASBERRY, S.K., Examining the linkages between team learning behaviors and team performance, **The Learning Organization**, Vol:10, No:4, 2003, s.229.

⁵⁸ DODGSON, M., Organizational Learning: A Review of some Literature, **Organization Studies**, Vol:14, No: 3, 1993, s.378.

⁵⁹ ÇAM, S., **Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul, 2002, s.42.

⁶⁰ LUNDBERG, C. C., Learning in and by organizations: three conceptual issues, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:3, No:1, 1995, s.10-23

⁶¹ STUART, F., A time for reflection: learning about organizational learning, **The Learning Organization**, Vol:4, No:4, 1997, s.168.

⁶² LOCKE, E.A. ve JAIN, V.K., Organizational learning and continuous improvement, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:3, No:1, 1995, s.45-68.

öğrenerek, çevreleri hakkında bir anlayış ve yorum geliştirmekte, bu şekilde, güçlü stratejiler oluşturmaktadır.⁶³

Bireysel düzeyden örgütsel öğrenmeye geçişi, şu varsayımsal örnek yardımıyla açıklayıp, bireyin öğrenmedeki önemini vurgulayabiliriz. Örneğin; bir fikir başlangıçta takım içindeki bir birey tarafından geliştirilmektedir. Bu fikir, bireyin çevresini oluşturan takım içinde detaylarıyla ele alınarak ortaklaşa değerlendirilir. Sonuçta, olumlu bulunursa, iş alanında pratiğe çevrilebilir. Bu fikir belki, diğer gruplar tarafından benimsenerek, şirket politikasının değişmesine de yol açabilir. Bu örneğin her aşamasında, yeni bir fikir olarak ortaya çıkan bilgi, değişik formlar almakta, değişik roller üstlenmekte ve farklı desteklere ihtiyaç duymaktadır.⁶⁴ Bu açıklamalara dayanarak, örgütsel düzeyde öğrenmenin söz konusu olabilmesi için bireysel düzeyde bir girişim olmasının şart olduğunu söyleyebiliriz. Yukarıda anlatılanları dikkate alınca bireysel öğrenme ile ilgili aşağıdaki tanımları yapabiliriz:

Bireysel öğrenme; “belli bir durum karşısında ve/veya tekrarlanan bir olayda gösterilen davranış veya potansiyel davranışlardaki değişimdir.”⁶⁵ Başka bir tanıma göre, bireysel öğrenme, “bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin, kişisel çalışma ve deneyler sunucu değişimidir.”⁶⁶ Bireysel düzeyde öğrenmenin söz konusu olabilmesi için, “bireysel düşünme”, “kişisel tecrübeler”, “bireysel ihtiyaçlar ve güdüler” ile “farklı davranış değerlerinin” ortaya konulması gerekmektedir. Bu durumda, bireysel öğrenme, bireylerin zekasının, tecrübelerinin ve daha önce geliştirdiği, belli durumlardaki ihtiyaç ve güdülerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar ise, bireyin bilişsel yapısının bir fonksiyonudur.⁶⁷ Ayrıca, bireysel öğrenme, çalışanların görevleri yerine getirebilmesi “bireysel yetenek, yeterlilik ve motivasyonlarına” gerek duymaktadır.⁶⁸

⁶³ LYLES, M.A. ve FIOL, M., Organizational Learning, **Management Review**, Vol:10, No:4, 1985, s.804.

⁶⁴ MULAOLLAND, P.vd., a.g.m., s.338.

⁶⁵ PROBST, G.J.B. ve BÜCHEL, B.S.T., **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**, Prentice Hall., London, 1997, s.17.

⁶⁶ YAZICI, S., a.g.e., s.79

⁶⁷ PROBST, G.J.B. ve BÜCHEL, B.S.T, a.g.e., s.18.

⁶⁸ BONTIS, N.; CROSSAN, M.M. ve HULLAND, J., Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows **Journal of Management Studies**, Vol:39, No:4 June, 2002, s.443.

Özetle, bireysel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş yeni bilgilere ve sezgilere bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir.⁶⁹

2.2.1.2. Bireysel Öğrenme Modelleri

Öğrenme literatürü incelenince, bireysel öğrenme ile ilgili birçok model olduğu görülmektedir. Örneğin, White öğrenmeyi kavrama, davranış ve duyguların ilişkisi olarak açıklamıştır.⁷⁰ Lewin ve Kolb, öğrenmeyi deneyimsel öğrenme teorisi kapsamında dört aşamalı bir döngü içinde açıklamışlardır. Bateson, öğrenmeyi, deneme ve yanılma sonucu davranışların değişmesi olarak dört basamakta ele almışlardır. Gangè ise, öğrenmeyi, basitten karmaşığa doğru ilerleyen bir hiyerarşi içinde incelemiştir.

Bateson'un Öğrenme Basamakları

Bateson öğrenmeyi, deneme ve yanılma sonucu davranışların değişmesi olarak ele almış ve bireysel öğrenmeyi, davranışsal öğrenme teorilerine yakın bir anlayışla irdlemiştir. Bateson, öğrenmeyi, Kolb ve Lewin gibi bir döngü olarak değil, dört farklı seviyede oluşan ve birbirini tamamlayan aşağıdaki basamaklar şeklinde ele almıştır:⁷¹

- Sıfır Düzeyinde Öğrenme; bilgi edinmek ve bir uyarıcıya direk tepki verilmesi ile ortaya çıkmaktadır.
- Birinci Düzeyde Öğrenme; alternatifler arasında seçim yapmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla, ustalık edinimi aşamasıdır. Bu aşamada birey, birden fazla davranış tarzından birisini seçmektedir.
- İkinci Düzeyde Öğrenme; birinci düzeydeki öğrenme sürecinin kendisinde değişiklik meydana gelmesidir.
- Üçüncü Düzeyde Öğrenme; Öğrenme II düzeyinde meydana gelen değişimi ifade eder. Bu aşamada birey, farklı süreçlerde hangi tepkilerin verilmesi gerektiğini belirlemektedir.

⁶⁹ KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım A.Ş., 9. Baskı, İstanbul, 2003, s.435

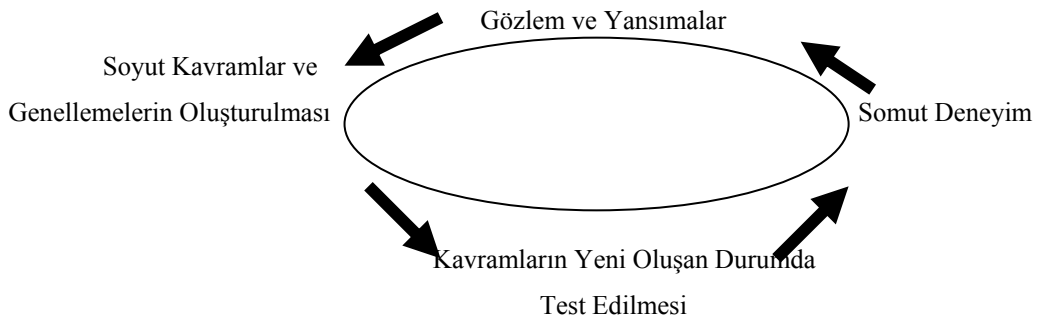
⁷⁰ WHITE, J.A., Applying an experiential learning styles framework to management and professional development, **Journal of Management Development**, Vol:11, No:5, 1992, s.55-64

⁷¹ Easterby – Smith, M., Disciplines of organizational Learning: Contribution and Criticus, **Human Relations**, Vol:50, No:9, 1997, s.1088.

Deneyimsel öğrenme modelleri, öğrenmenin özellikle davranışlara yönelik boyutunu inceleyen modellerdir. Bu modellere göre insanlar, yaşadıkları veya rol oynadıkları olayların sonucunda ne olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar. Yaşadıkları bu olayları, gözlemlerine dayanarak, tecrübelerini de göz önüne alarak değerlendirirler; farklı ve yeni davranış biçimleri ortaya çıkarırlar. Model, davranışsal öğrenme teorilerinin eleştiri konusu olan tüm dezavantajlarını taşımaktadır. Bazı örgütsel öğrenme araştırmacılarına göre, öğrenmede bilişsel olguyu ve bellek olgusunu reddetmekte, dolayısıyla bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme bağlantısının kurulmasında eksik kalmaktadır.⁷²

Lewin'in Deneyimsel Öğrenme Modeli

Lewin, deneyimsel öğrenme modeli üzerinde çalışmıştır. Lewin'in modeli; deneyim, gözlem/yansıtma, kavramlaştırma/genelleme ile kavramların test edilmesinden oluşmaktadır. Deneyimsel öğrenme modeli, Şekil 2.2'de görüldüğü gibi öğrenmeyi bir süreç olarak ele almaktadır.



Şekil 2.2. Lewin'in Deneyimsel Öğrenme Döngüsü

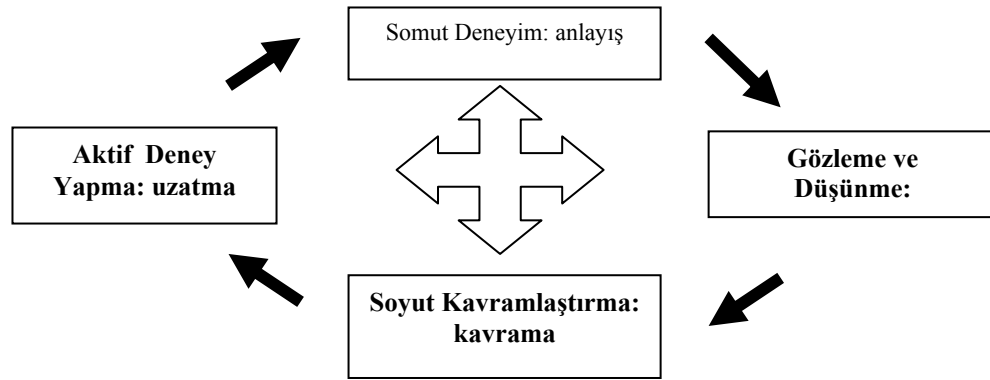
Kaynak: KIM, D.H., The Link Between Individual and Organizational Learning, **Sloan Management Review**, Fall, 1993, s.38.

Lewin'e göre birey, yaşadıklarının etkisiyle belli bir deneyim sahibi olmuştur (somut deneyim). Daha sonra, çevresindeki olayları ve rol aldığı aktiviteleri gözlemlemektedir (gözlem ve yansımalar). Gözlemleri neticesinde, yeni kavramlar oluşturur ve genellemelere gider. (soyut kavramlar ve genellemelere gidilmesi) Sonunda, bu kavramları test eder. Test edilen her davranış ve eylem yeni deneyimlerin ortaya çıkmasına yardım eder. (kavramların yeni oluşan durumda test edilmesi) Bu işlem, gözlemlenen her olayla tekrar tekrar devam etmektedir.

⁷² KIM, D. H., a.g.m., s.39.

Kolb'un Öğrenme Çevrimi

Kolb bireysel öğrenme sürecini, Lewin gibi, dört aşamalı olarak açıklamıştır. Kolb, öğrenmenin bir çıktı değil, bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Fikirler sürekli olarak şekillenmekte ve deneyimler bu fikirleri sürekli olarak yeniden şekillendirmektedir.⁷³



Şekil 2.3. Kolb'un Öğrenme Modeli

Kaynak: MURRAY, P., *Cycles of organizational learning: a conceptual approach*, Management Decision, Vol:40, No:3, 2002, s.245; BARKER, A., *Yenilikçiliğin Simyası*, Çev: Ahmet Kardam ve Zülfü Dicleli, MESS Yayınları, İstanbul, 2001, s.212.

Kolb'un modeline göre, bireysel öğrenme süreci, "somut deneyim" ile başlamaktadır (bkz.Şekil 2.3). Kalıplaşmış deneyim, bireylerin dünyayı ve çevreyi, sezgileri ile algıladığı süreçtir. Diğer aşama, bireylerin algılarını bilinçli şekilde yansıttığı aşamadır. Bu aşama, "gözleme ve düşünme" olarak adlandırılmaktadır. Öğrenme modelinin diğer aşaması, elde edilen bilgilere yeni anlamlar verildiği aşamadır. Bu aşama, "soyut kavramlaştırma" ile ifade edilmektedir. Modelin son aşaması, yeni bilginin gündelik hayatta kullanılmaya başladığı ve yeni tecrübelerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu son aşama, "aktif deney yapma" olarak adlandırılmaktadır.⁷⁴

Diğer Bireysel Öğrenme Modelleri

Yukarıda anlatılan bireysel öğrenme modelleri dışında, Honey/Mumford ile Gangè tarafından geliştirilen modeller de önemlidir. Honey/Mumford'un modeli

⁷³ ÖZER, P.S., *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2001, s.122.

⁷⁴ MURRAY, M., *Cycles of organizational learning: a conceptual approach*, Management Decision, Vol:40, No:3, 2002, s.244.

“deneyim kazanılması” ve “gözlemlerin işlenmesi ve değerlendirilmesi” basamakları ile Kolb’un modelinden pek ayrı yönü bulunmamaktadır. Model, sürekli olarak gelişen aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır:⁷⁵

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| 1-Deneyim kazanmak, | 3- Deneyimlerden sonuç çıkarmak, |
| 2-Düşünme, | 4- Test etme. |

Gangè'nin öğrenme modeli, öğrenme fenomeninin analizinden doğmuştur. Gangè, bu analizi psikolojik bilgilere (algı) dayandırmaktadır. Gangè, “gözlemleri sonucu sinyallerle öğrenme, uyarıcı-tepki öğrenmesi, motor zincirleme öğrenme, konuşma çağrışımlarıyla öğrenme, çoklu ayırımla öğrenme, kavramsal öğrenme, kurallardan öğrenme ve problem çözme” olmak üzere sekiz aşamalı öğrenmeden bahsetmektedir.⁷⁶

Gange'nin modelinde, her kategori diğerinin üzerine kurulmuştur. Problem çözme, en karmaşık aşamayı göstermektedir. Problem çözmenin, diğer tüm basamakları kapsadığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, sıralama yukarıdan aşağıya doğru daha karmaşık bir öğrenme olayına doğru ilerlemektedir.

2.2.2.Grup Düzeyinde Öğrenme

Grup, örgüt içinde resmi ve gayri resmi olarak oluşan, ortak ilgi alanına sahip ve ortak iletişim içinde olan takımlar olarak tanımlanmaktadır.⁷⁷ Örgütlerin bireyleri, belli bir amaca yönelmiş gruplarda toplanmaktadır. Gruplar, bireylerin taşıdığından daha büyük ve geniş kapsamlı bilgiyi örgütsel düzeye taşımaktadır.

Grupta öğrenme, bireysel öğrenmeden daha farklı şekilde meydana gelmektedir. Öğrenme, sosyal ilişkilerden, gerekli işbirliği ve iletişim sürecinden daha çok etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, işbirliği ve iletişim süreci (içerik ve diyalog yeteneğinin derecesi) ne kadar iyi olursa; kolektif öğrenmenin ürünü olan grup öğrenmesi o derecede verimli olmaktadır.⁷⁸ Romme ve Dillon'da takıma dayalı öğrenmede diyalogu ana unsur olarak görmektedir. Ona göre diyalog, insanların bir

⁷⁵ STANGL, W., **Lernen**, Erişim: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN>, Online, (14.07.2003)

⁷⁶ STANGL, W., **Lernarten nach Gange**, Erişim: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/Gagne.shtml>, (14.07.2003).

⁷⁷ MULAOLLAND, P. vd., a.g.m., s.338.

⁷⁸ LEMBKE, G., a.g.e., s.55 .

arada düşünmesini teşvik eder ve öğrenme süreci içinde öğrenmeyi bireysel düzeyde sınırlandıracak öğrenme rahatsızlıklarını hafifletir. Örneğin; diyalog, takımların öğrendiklerinin harekete yansımalarını engelleyen rolleri ortadan kaldırarak “sınırlandırılmış bir öğrenmeden uzak durmalarına” yardımcı olabilir.⁷⁹ Tompkins, kolektif öğrenmenin meydana gelebilmesi için bilginin yayılımı ile bireylerin artırılmış kapasitelerini şart koşmaktadır. Tompkins, bu ilişkiyi aşağıdaki şekilde formüle etmektedir⁸⁰

$$\text{Kolektif Öğrenme} = \text{yayılım} + \text{etkin hareket edebilmek için gerekli kapasite}$$

Tompkins, grup veya takım halinde öğrenmenin nasıl ortaya çıktığını aşağıdaki şekil üzerinde anlatmıştır. Şeklin ana fikri, öğrenmenin bir yayılım sonucu ortaya çıktığıdır.



Şekil 2.4. Bireysel Öğrenme – Kolektif Öğrenme İlişkisi

Kaynak: TOMPKINS, T.C., Role of diffusion in collective learning, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol:3, No:1, 1997, s.69-85.

Tompkins'in modelinde, sistemin girdileri, bireysel beceriler içinde görülen “teknik bileşenler”, “kişisel bileşenler” ve “içsel bilgi dağılımıdır.” Dönüşüm aşamasında model, “dinamik olarak bağlanmış dağıtım stilleri” ile bağlanmalıdır. Bu dağıtım stili ardışık olmalı ve kitle halinde iletişime olanak vermelidir. Kitle iletişim sonucu kolektif bilgi ve yetenek ile grup veya takım öğrenmesi ortaya çıkmaktadır.⁸¹

⁷⁹ ROMME, G. ve DILLON, R., Mapping the landscape of organizational learning, *European Management Journal*, Vol:15, No:1, 1997, s.68-78.

⁸⁰ TOMPKINS, T.C., Role of diffusion in collective learning, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol:3, No:1, 1997, s.69-85.

⁸¹ TOMPKINS, T.C., a.g.m., s.69-85.

Bireyler, grupta kendi beklenti, norm ve değerlerine biçim vermekte, ancak grup düzeyinde ortaya çıkan bu yeni standart ve yüksek hedefler bireylerinkinden daha yüksek olmaktadır. Bu bağlamda grup, bireysel rol beklentilerini gruba göre yönlendirecek ve yeni özellikte bir öğrenme sürecinin yürütücüsü olacaktır. Çünkü, grup, özünde bir sürecin sonucu olarak farklı davranış beklentilerini içermektedir. Bu beklentiler de grubun performansında etkili olmaktadır.

Örgütsel öğrenmede, öğrenilenlerin uygulamaya geçirilmesi için takım çalışması gerekmektedir. Öğrenme sonucunda takım üyelerinin biriktirdiği bilgiler, paylaşılan bir örgütsel hafızayı, birleştirilmiş çeşitli perspektifleri ortaya çıkarır. Sonuçta, karar verme ve tercihlerin belirlenmesinde modeller geliştirilmesine yardımcı olur.⁸²

Gruplarda öğrenmenin, bireysel öğrenmeye göre birey ve örgüt açısından birçok avantajı vardır. Çünkü, grup kültürü, yeni bakış açısı ve perspektiflerle tanışmaya, başkalarının bilgilerinden yararlanmaya olanak sağlar. Özellikle, grup üyelerinin birbirlerini desteklemesi durumunda, herkes doğal olarak bilgi düzeyini ve yeteneklerini geliştirecektir. Gruplarda öğrenmenin sağladığı avantajların belli başlıları aşağıda belirtilmektedir:⁸³

- Grup halinde öğrenme, daha heyecan verici ve motive edicidir,
- Gruplar, sosyal öğrenmeye olanak sağlamaktadır,
- Gruplar, öğrenme ve dayanma motivasyonunu artırabilir,
- Bireyler, gruplarda aktif şekilde yer alarak, tartışmayı ve gerekçe göstermeyi öğrenmektedir. Bu şekilde, bilgisini oldukça ilerletmektedir.

Özetle, grup öğrenmesi, genel bir anlayış oluşturacak şekilde, bireysel yorumların paylaşımını içermektedir. Diyalog, örgütsel öğrenmenin sağlanması için temel gereklilik ve anahtar faktördür. Grup öğrenmesi, grup içinde etkin çalışmayı, verimlilik toplantıları yapmayı, doğru kişileri doğru kanallara yönlendirmeyi

⁸² SALNER, M., Preparing For The Learning Organization, **Journal of Management Education**, October, Vol. 23, No: 5, 1999, s.489.

⁸³ STANGL, W., **Lernen in Gruppen**, Erişim: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/Gruppenlernen.shtml>, (07.07.2003).

içermektedir. Ayrıca, başarı ve başarısızlıkları paylaşmayı, etkin çatışma çözümleri yaratmayı ve örgütsel çeşitliliği gerekli görmektedir.⁸⁴

2.2.3.Örgütsel Düzeyde Öğrenme

Öğrenme düzeylerinin bireysel ve grup düzeyinde öğrenmeden sonra gelen aşamasıdır. Örgütsel öğrenme, kişilerin ve grupların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelmektedir. Bu bağlamda, bireysel öğrenme yetenekleri, örgütsel öğrenmenin, önemli, tamamlayıcı parçalarıdır ve örgütsel öğrenme, öğrenmeyi sağlayan birçok bireyce desteklenmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem ve prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen için kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bir organizasyonda, çalışanlar değişmesine rağmen organizasyonun yaşamını sürdürmesi buna örnek gösterilebilmektedir. Organizasyonlarda gerçekleşen değişimler, (küçük veya büyük, formal veya informal, reorganizasyon yada reengineering anlamında) organizasyonların öğrenmesinin bir sonucu olarak görülmektedir.⁸⁵

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden, bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılması açısından ayrılmaktadır. Bilgi, doğrudan tecrübelerden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, yayılması ve uygulamaların paylaşımışlığı açısından farklılıklar göstermektedir.⁸⁶

Organizasyonun öğrenmesi konusundaki bu anlayış, organizasyon teorilerinde yer alan daha önceki yaklaşımlardan farklıdır. Daha önceki teoriler, bu olaya “eğitim-yetiştirme-training” olayı olarak bakarken; “öğrenen organizasyon” kavramını da içeren güncel yaklaşımların odak noktası “öğrenme” olayıdır. Yani öğrenme, sadece formal eğitim programları ile gerçekleşmez. Öğrenme, kişiyi, sürekli arayış içine sevk edecek ve bulguları grup üyeleri ile paylaşacak; sonuçları, sorunların çözümünde kullanabileceği yöntem ve prosedürlerin yer aldığı bir ortamda

⁸⁴ BONTIS, N.; CROSSAN, M. M. ve HULLAND, J., a.g.m., s.443-444.

⁸⁵ KOÇEL, T., a.g.e., s.356.

⁸⁶ GARAVAN, T., The Learning Organization: A Review and Evaluation, **The Learning Organization**, Vol:4, No:1, 1997, s.17.

gerçekleşecektir. Örgütsel öğrenme kapsamında, öğrenme bir yaşam tarzı olarak kabul edilmektedir.⁸⁷

2.3. Bireysel Öğrenme, Grup Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Bağlantısı

Bireysel öğrenme olmadan, örgütsel öğrenmenin söz konusu olamayacağını çalışmanın önceki kısmında belirtmiştik. Ancak, bireysel öğrenme düzeylerinin basit şekilde toplanmasıyla da örgütsel öğrenmenin gerçekleştiğini söylemek yanlış olmaktadır. Çünkü, bireysel öğrenmelerin toplamı onun oluşturduğu bütünün öğrenmesinden daha fazla olmamaktadır. Dolayısıyla, birey ve grubun öğrenmesi, aynı zamanda örgütün de öğrenmesi anlamına gelmez. Bu nedenle, bireysel düzeyde öğrenmenin örgütsel düzeye aktarılması ve bunun nasıl başarılacağı daha büyük önem taşımaktadır.

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenmenin bağlantısını sağlamada bir geçit rolü gören gruplar (takımlar) birçok araştırmacı tarafından temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Dolayısıyla, birey–grup–örgüt sırasıyla devam eden dizginin varlığı bir gereklidir. Öğrenmeyi, bireysel düzeyden grup düzeyine, grup düzeyinden örgütsel düzeye yayarken kişisel deneyimlerin, bireysel fikir ve düşüncelerin, bireysel davranış değişikliklerinin etkin ve şeffaf bir iletişim süreci ile kullanılması ve bu şekilde örgütsel düzeye aktarılması gerekmektedir.

Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümünü sağlamak için geliştirilen bir takım modeller vardır. Bu modellerden önemlileri “Kim’in Bütünleşik Örgütsel Öğrenme Modeli”, “Crossan/Line/White’in Dört Süreçli ve Üç Aşamalı Öğrenme Modeli”, “Nonaka ve Kanno’nun Dört Boyutlu Bilgi Değişim Modeli” ile “Cook ve Brown’un Örgütlerde Bilgi Türleri Modeli”dir.

İşletmelerde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmede, her aşamanın önemli noktaları vardır. Buna göre, bireysel düzeyde bilgi üretmede bağımsızlık (otonomi) önemlidir. Bireyler, faaliyet ve düşünceleri birleştirme serbestliğine sahip olursa, öğrenme deneme-yanılma yoluyla olmaktadır. Grup düzeyinde, “diyalog ve tartışma” önemlidir. Örgütsel düzeyde ise, bilgi üretmede kritik faktör olarak “örgütsel yapı”

⁸⁷ KOÇEL, T., a.g.e., s.356.

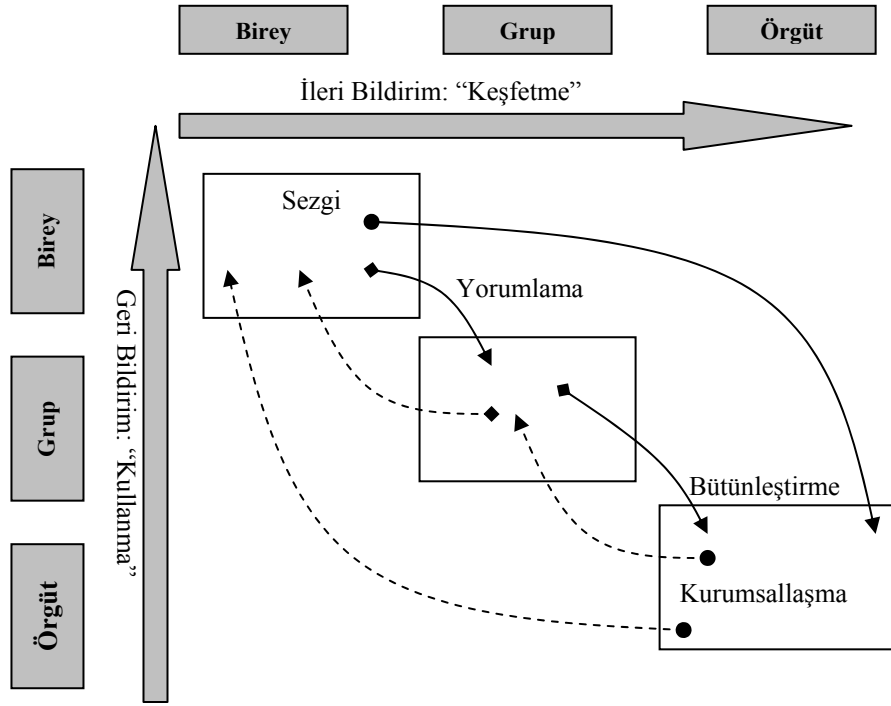
ön plana çıkmaktadır. Örgüt yapısı, etkileşme ve bağımsızlığa izin verdiği ölçüde bilgi üretimi gerçekleşecektir.⁸⁸

2.3.1. Crossan/Lane/White'ın Modeli

Crossan vd.'ne göre örgütsel öğrenme, “keşfetme” ile “kullanma” arasındaki etkileşim alanında meydana gelmektedir. “Keşfetme” yeni bir şeyler öğrenmeyi; “kullanma” ise, daha önceden elde edilen bilgilerin ve deneyimlerin örgütsel amaçlara uygun şekilde kullanımını ifade etmektedir. Bu etkileşim sonucu, bireysel düzeyden örgütsel düzeye doğru, Şekil 2.5'te görüldüğü gibi bir ilerleme meydana gelir. Model, aşağıda belirtilen üç varsayımın gerçekleşmesine dayanmaktadır:

- Örgütsel öğrenme, bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde oluşmaktadır,
- Bu üç düzey; sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma ile birbirine bağlanmaktadır,
- Modele göre öğrenme, bilişsel eylemleri içermektedir.

⁸⁸ ERDOĞMUŞ, N., Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1991/1, s.20-21.



Şekil 2.5. Dinamik Bir Süreç Olarak Crossan vd.'ye Göre Örgütsel Öğrenme

Kaynak: CROSSAN, M. M; LANE, H. W. ve WHITE Roderick E, An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.532.

Model, sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma olmak üzere işletmedeki dört süreci içermektedir. Bu dört süreç, birey, grup ve örgüt olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir. Ayrıca, düzeyler ve süreçler arası "geri bildirim" ile "ileri bildirim"; bilginin kullanımı ve yaratılması ile açıklanmıştır. Modelin öğrenme düzeyleriyle ilişkisini aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

Sezgi

Sezgi, benzerliklerin, modellerin ve/veya olanakların kişisel boyutta ve henüz bilinçli olarak değerlendirilmediği aşamadır. Sezgi, bilgi ve deneyim varlığının iki türü yardımıyla harekete geçmektedir. İlki, "uzman sezgi"dir. Bu sezgi, deneyimler ve dışarıdan sağlanan bilgilerin toplamından oluşur ve kişiye özeldir. İkincisi, "girişimci sezgidir." Bu sezgi, işletme boyutundaki değişiklikler için yenilikçi olanak ve şans yaratmakta, şirket deneyimleri ve bilgilerini temsil etmektedir. Yenilikçi olanakları algılamak, keşfedebilmek ve şirket temeline yayabilmek için metaforlar ve sembolik ifadelerden yararlanılmaktadır.

Sezgi, sosyal topluluk içinde oluşan “bireysel” bir olgudur. Sezgiler, kişilerin davranışlarını yönlendirmektedir. Ancak, kişisel boyutta olduğu için bunların diğer kişilere aktarılması ve paylaşılması zordur. Metaforlar, bunların açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsallaşmış örgüt yapısı ve davranış kalıpları, “girişimci sezgiyi” sistematik olarak engelleyebilmektedir. Bu durumda, ilk olarak öğrenmeyi engelleyen ve yönetimden kaynaklanan nedenler aşılmalıdır.⁸⁹

Yorumlama

Yorumlama, yeni bir görüşün, bireyin kendisi veya başkası için kelimeler ve resimler yardımıyla açıklanmasıdır. Bireysel öğrenme sürecinin ilk bilinçli aşamasıdır. Yorumlama ile üstü kapalı olan her şey dışa vurulmaktadır. Bu süreçte, bireylerin zihinsel haritaları şekillendirilmektedir. Dil, ortak ve paylaşılmış anlamların ortaya çıkmasına aracılık etmekte, hisler ve sezgilerin anlam kazanmasını sağlamaktadır. Bu aşamada güçlük, örtülü bilginin teknik bileşenlerinin hiç aktarılmaması veya eksik aktarılmasıdır. Bu durum, örgütsel öğrenmeye geçişte örtülü bilginin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bilginin eksik aktarılmasını önlemek ve örgütsel düzeye yayılmasına yardımcı olmak için iyi bir iletişim sistemi kurulması gerekmektedir.⁹⁰

Bütünleştirme

Bütünleştirme, yeni bir durumda, ortak bir bilince ve ortak bir deneyime ulaşılmasıdır. Çok farklı anlamı olan olgular, sürekli iletişim ve ortak uygulamalarla müşterek anlam ifade edecek duruma dönüştürülür. Bütünleştirmenin belirgin özelliği, paylaşımıdır. Üyeler arasında şaşırtıcı bir gözlemin geçmesi yada karmaşık bir gelişmeyi tartışma, yöneticilerin ortak bir yorum üzerinde birleşmelerini sağlamaktadır.⁹¹

Bütünleştirme ile çalışanların uzmanlık alanlarını yansıtan “müşterek zihinsel haritalar” ortaya çıkmaktadır. Ortak zihinsel modeller, koordine edilmiş davranışları ve karşılıklı uyumu sağlamaktadır. Başlangıçta, bir koordinasyondan bahsedilmese de, uyum sağlayıcı (adaptiv) öğrenme ve başarılı davranışların pekiştirilmesiyle

⁸⁹ CROSSAN, M. M; LANE, H.W. ve WHITE R. E, An Organizational Learning Framework: From Initution to Institution, **Academy of Management Review**, 24, 1999, s.526.

⁹⁰ a.g.m., s.528.

⁹¹ DAFT, R.L. ve WEICK, K.E., Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, **Academy of Management Review**, Vol:9, No:2, 1984, 285.

sürekli ve hızlı şekilde ortak davranış edinilmektedir. İletişim sürecinde, özellikle iç çevrenin dikkate alınması gerekir. Böylece, gruplarda çok farklı anlamlar ifade eden, güvensizlik yaratan davranış kalıpları azaltılır ve grup düşüncesinin belirtilerine ulaşılır.⁹²

Kurumsallaştırma

Bütünleştirme, bireyler arası, yeni ve ortak zihinsel yönelimler, yeni davranış ve düşünce kalıpları meydana getirildiği aşamadır. Kurumsallaştırmanın hedefi, yeni bilgiyi tüm örgütte yaymaktır. Şirkette, becerilerin, düşünce ve davranış kalıplarının kurumsallaşmasıyla yeni sezgiler için fırsatlar yaratılmış olur.

Çizelge 2.1. Üç Düzeyde Dört Aşamalı Örgütsel Öğrenme Modeli

DÜZEYLER	SÜREÇLER	GİRİDİ/ÇIKTI
Birey	Sezgi	Deneyimler İmajlar Metaforlar
Grup	Yorumlama	Dil Bilişsel Haritalar Konuşma/Diyalog
	Bütünleştirme	Paylaşılan Anlamlar Karşılıklı Uyum İnteraktif Sistemler
Organizasyon	Kurumsallaşma	Rutinler Teşhis Sistemleri Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: CROSSAN, M. M; LANE, H.W. ve WHITE R.E, a.g.m., s..525

Crossan/Line/White,'ın yeni bilgilerin öğrenilmesi ile başlayan ve kurumsallaşmaya kadar devam eden süreç, bu modelin temelini oluşturmaktadır. Sezgi, öncelikle bireysel bir faaliyet olarak görünmektedir. Bütünleştirme ve yorumlama, grup düzeyinde ortak anlamlar oluşturulmaya başladığı aşamadır. Kurumsallaştırma ise, birden fazla grubu ve örgütü kapsamaktadır. Bilginin kurumsallaşma oranı, yorumlamaya oranla daha düşüktür. Diğer ifadeyle, yorumlanan birçok bilgi kurumsallaştırılmaz. Kurumsallaştırmanın olması için, öğrenilenlerin, sisteme, yapılara, stratejilere, rutinlere aktarılması gerekmektedir. Çünkü, bu bilgiler, gelecekte örgüt üyelerinin eylemlerini ve öğrenme sürecini etkilemektedir. Bu aktarımın kusursuz yapılması ile gelecekte örgüt üyelerinin etkin öğrenmesi sağlanacaktır.

⁹² COOK, S.D.N. ve BROWN, J.S., Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, **Organization Science**, Vol:10, No:4, 1999, s.386.

2.3.2.Nonaka vd.’nin Bilgi Değişim Modeli

Nonaka vd., çalışmasında, “örtülü” ve “açık” bilginin ayrımını yapmışlardır. Örtülü bilgi, zanaatsal bilgileri, davranış rutinlerini, işin teknik bileşenlerini ve bireysel kanıları kapsamaktadır. Örtülü bilgiler, kolaylıkla dile getirilememekte ve inançları, tutumları (bakış açısı) içermektedir. Dolayısıyla örtülü bilgi, insanların çevreyi algılamalarını etkileyen bir alt yapıdır. Kişiler, birbirine benzer işleri yaparken örtülü bilgi edinmektedir. Bu bilgi, onların iş pratikliklerini olumlu ve geliştirici yönde etkilemektedir.⁹³ Örtülü bilgi, basit olarak söylenebileceğinden daha fazlasını bilmek olarak açıklanmaktadır. Bu bilgi, ifade edilmesi güç, faaliyet merkezli olup, deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü bilgidir. Bu bağlamda, bir hattatın yada bir müzisyenin kelimelere dökülemeyen birikimi örtülü bilgi grubuna girmektedir.⁹⁴

Açık bilgi ise, formüle edilmiş, bireylerin farkında oldukları ve açıklayabildikleri bilgidir. Biçimsel ve sistematik olarak iletişim yoluyla ve dil yardımıyla kolayca bir bireyden diğerine aktarılabilir.⁹⁵ Açık bilgi, bir semboller sistemi kullanılarak ifade edildiği için iletilmesi ve yayılması daha kolaydır. Açık bilgi nesne veya kural temelli olabilmektedir. Nesne temelli bilgi ürünler, patentler, yazılım kodu, bilgisayar veri tabanları, teknik çizimler, aletler, fotoğraflar ve filmler olabilir. Açık bilgiler, rutinlere, kurallara ve faaliyet prosedürlerine kodlandığında kural temelli olmaktadır.⁹⁶

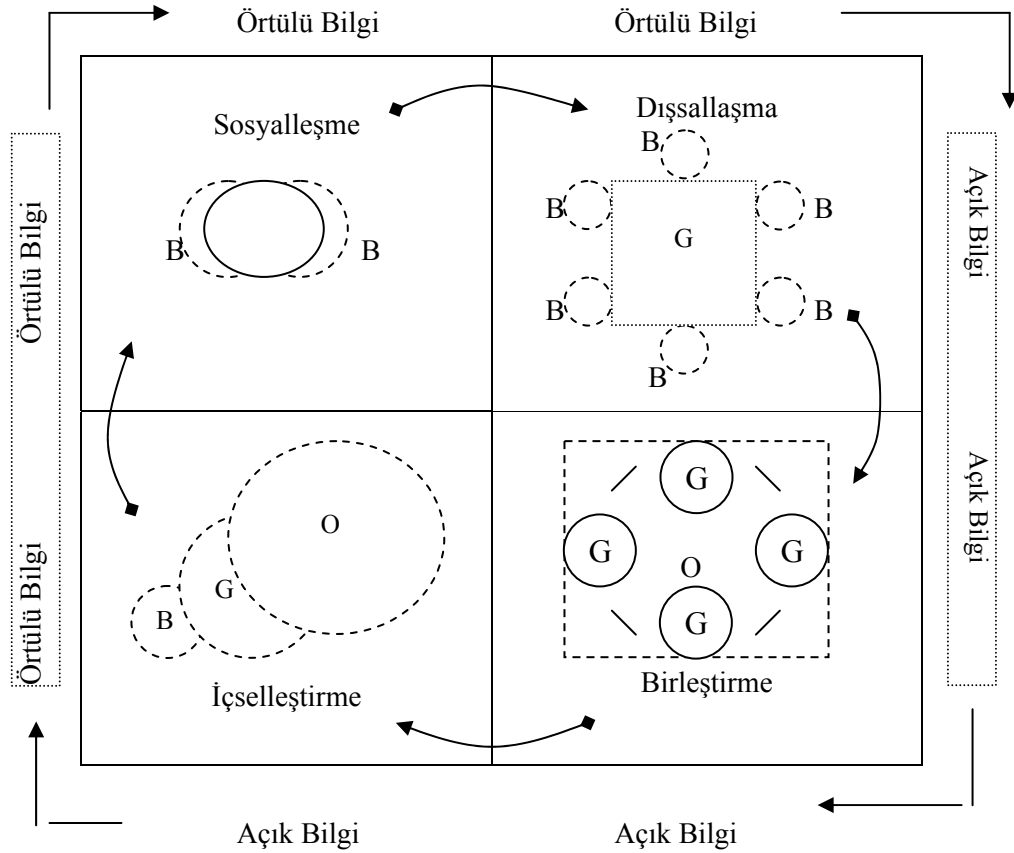
Nonaka vd., bilginin oluşumunu, örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimi sağlayan “bilgi spirali” ile açıklamıştır. Buna göre, açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim sonucunda dört temel durum ortaya çıkmaktadır. Bunlar sırasıyla, sosyalleştirme, dışsallaştırma, bütünleştirme ve içselleştirmedir (bkz. Şekil 2.6).

⁹³ NONAKA, I., **Bilgiyi Yaratan Şirket**, Bilgi Yönetimi, Çev: Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul, 1999. s.29-50.

⁹⁴ İBİCİOĞLU H. ve DOĞAN H., Örtülü Bilgi Potansiyeli ve Kaynakları Açısından Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerle Kıyaslanmasına İlişkin Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, I. Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer KOÇEL, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 40**, İstanbul, 2004, s.632.

⁹⁵ ÖZER, P.S., a.g.t., s.157.

⁹⁶ NONAKA, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, **Organization Science**, Vol:5, No:1, 1994, s.19’dan aktaran: AKGÜN A.E. ve KESKİN, H., Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi Süreci, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C:5, S:1, Güz, 2003, 5.



Şekil 2.6. Bilgi Değişiminin Dört Formu

Kaynak: NONAKA, I. ve KONO, N., The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Vol 40, No.3 Spring 1998, s.43.

Sosyalleştirme (Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye)

Deneyimlerin paylaşıldığı süreçtir. Örtülü bilgi, diğer çalışanlara örtülü şekilde aktarılmaktadır. Çıraklık veya işbaşında eğitim, örtülü bilginin aktarılmasını sağlayan araçlardır. Gözlem, taklit ve uygulama örtülü bilginin elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Genellikle sistemli işleyen bir süreç değildir.⁹⁷

Dışsallaştırma (Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye)

Örtülü bilgiyi, açık kavramlara çevirme sürecidir. Bu süreç, bir deneyimi başkalarıyla paylaşmaya dayanır. Dışsallaştırmanın en basit örneği, sürecin belgelenmesidir. Dışsallaştırmanın temeli gruplar arası diyaloglara dayanmaktadır. Bu sürece, metaforlar, hipotezler, analogi ve modeller yardımcı olmaktadır.⁹⁸ Sürecin

⁹⁷ BARKER, A., *Yenilikçiliğin Simyası*, Çev:Ahmet Kardam ve Zülfü Dicleli, MESS Yayınları, İstanbul, 200, s.218.

⁹⁸ a.g.e., s.219.

başarılı olabilmesi için, kişilerin kendilerini grup amaçlarına adanması ve grupla bütünleşmesi gerekir. Aksi halde, tüm bireylerin fikirlerinin toplamı birbirleriyle kaynaşmayacak ve grubun zihinsel bir modeli olmayacaktır.⁹⁹

Birleştirme (Açık Bilgiden Açık Bilgiye)

Birleştirme, bilgi sistemleri dahilinde farklı kavramları sistemleştirme sürecidir. Belgeler, toplantı kayıtları, şebekeler, veri tabanları farklı açık bilgi alanlarını birleştirmeye yardımcı olmaktadır. Şirketlerin vizyonları, iş veya ürün kavramları, müşteri hizmetlerini yönetmek için kurulmuş sistemler, birleştirmenin iş yaşamındaki örnekleridir.¹⁰⁰ Bu süreçte, farklı açık bilgiler bir araya getirilmekte ve bütünleştirilmektedir. Kişiler; dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya elektronik iletişim ağlarıyla bilgiyi değiş tokuş edebilir ve birleştirebilir. Açık bilginin sınıflandırılması, birleştirilmesi, ona yeni bilgiler ilave edilmesi sonucu mevcut enformasyon yeniden biçimlendirilecek ve yeni bilgi oluşumu sağlanacaktır.¹⁰¹

İçselleştirme (Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye)

Açık bilgiyi, bilinç altı yetkinlik veya bir değerler bütününe dönüştürme sürecidir. Yapararak öğrenme, bilgiyi içselleştirmenin en iyi yoludur. İçselleştirmeye, “gramer kurallarını bilmeden bir dili konuşabilme becerisi” örnek gösterilebilir. İçselleştirme aşamasında, örgütsel bilginin yaratılması için bireysel seviyede toplanmış olan örtülü bilgi, tekrar diğer organizasyon üyeleriyle sosyalleştirilmektedir. Bu şekilde, bilgi yaratma döngüsü yeniden başlamaktadır.

2.3.3.Cook/Brown ve Spender’in Modeli

Nonaka vd.’nin adı geçen örgütsel bilgi yaratma modeli, literatürde kabul gören bir modeldir. Ancak, Nonaka vd.’nin modelinin temel yapı taşları dışındaki kısımları zaman zaman tartışılmaktadır. Bu bağlamda, Cook ve Brown, Nonaka vd.’nin bazı görüşlerini tenkit etmiş ve yeni bir model ortaya çıkarmıştır. Bu model, Nonaka’nın temel düşünceleri ile bağlantılıdır ve onun modelini tamamlamaktadır.¹⁰²

⁹⁹ NONAKA, İ., ve KONNO, N., The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Vol:40, No:3, 1998, s.42.

¹⁰⁰ BARKER, A., a.g.e., s.219.

¹⁰¹ AKGÜN, A.E. ve KESKİN, H., a.g.m., 7.

¹⁰² COOK, S.D.N. ve BROWN, J.S., a.g.m., s.381-400.

Nonaka, bilgi spiralinde iki boyut üzerinde durmaktadır. Bunlar, epistemolojik boyut ve ontolojik boyuttur. Cook ve Brown ise, bu boyutları birlikte ele almış ve kendine göre aşağıda görülen dört alanlı bir şemada birleştirmiştir:

	Kişisel Bilgi	Paylaşılmış (Sosyal) Bilgi
Açık Bilgi	<p><i>Cook/Brown:</i> Kavramlaştırılmış Bilgi (concept)</p> <p><i>Spender:</i> Bilinçli Bilgi</p>	<p><i>Cook/Brown:</i> Paylaşılmış Bilgi (Hikayeler)</p> <p><i>Spender:</i> Objektif Bilgi</p>
Örtülü Bilgi	<p><i>Cook/Brown:</i> Yetenek Temelli Bilgi (skills)</p> <p><i>Spender:</i> Otomatik Bilgi</p>	<p><i>Cook/Brown:</i> Paylaşılmış Sosyal Bilgi (Genres)</p> <p><i>Spender:</i> Kollektif Bilgi</p>

Şekil 2.7. Spender, Cook ve Brown’a Göre Örgütlerde Bilgi Türleri

Kaynak: SPENDER, J.C., Managing Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol:17, Specian Issue Winter, 1996, s. 45-62; COOK, S.D.N. ve BROWN, J. S., Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, Vol:10, No:4, 1999, s.381-400.

Cook ve Brown, bilginin yaratılmasında Nonaka'nın tersine "bilginin örtülü veya açık oluşu" ile bilginin "bireysel veya sosyal bilgi" oluşunu dikkate almıştır. Bu iki boyut, içerik olarak dört farklı bilgi türünden oluşmaktadır. Sol üst alan, tek tek insanların dışarıdan öğrendikleri ve bilinçli olarak aktifleştirilebildikleridir. Sistematik bir bilgi hiyerarşisinin, açık ve ortaya konulabilir kısmını içerir. Alt sol alan, kişisel ve örtülü bilgiyi kapsamaktadır. Bu, dışsal bilgi gibi kullanılabilen, ancak, otomatik motorsal yetenekler gibi yeteneklere bağlı bilgidir. Örneğin; bir bisiklet veya bir araba kullanmak. Sağ üstte, grup düzeyinde açık hale gelen bilgi formu tanımlanmıştır. Buna, işin yapılma türü ve usulü ile ilgili metafor veya hikayeler örnek verilebilir. Sağ alt hücrede, gelecekte rekabet avantajı yaratacak ve öz yeteneklerin temeli olan, paylaşılmış örtülü bilgi yer alır. Bu bilgi, kaynak yönelimli bir rekabet avantajı yaratır. Paylaşılmış sosyal bilgi, (Genre), farklı işlere (bir işi yaparken sergilenen davranış ile toplulukta sergilenen davranış), teknolojilere (mektup veya e-maile cevap vermek) ve örgüt kültürü ile ilgili (statü, hiyerarşi, üniforma vb) olgulara göre spesifik, müşterek ve paylaşılmış hareket tarzıdır. Türler

(genres), işletmelere özel bir durumdur. Öğrenilmek zorundadır ve işletmelerde katılıma göre değeri artmaktadır. En genel anlatımla, bu kavramlar oldukça doğaldır ve telaffuz bile edilemeyebilir.¹⁰³

Spender de, Cook ve Brown'un modeline çok benzer şekilde, bilgi türlerini esas alan bir ayırım yapmıştır. Spender'e göre bilgi, dört farklı aşamada oluşmaktadır. Bunlar;

- Açık ve bireysel boyutta bilgi – Bilinçli Bilgi,
- Açık ve sosyal boyutta bilgi – Objektif Bilgi,
- Örtülü ve bireysel boyutta bilgi – Otomatik Bilgi,
- Örtülü ve sosyal boyutta bilgi – Kollektif Bilgi.

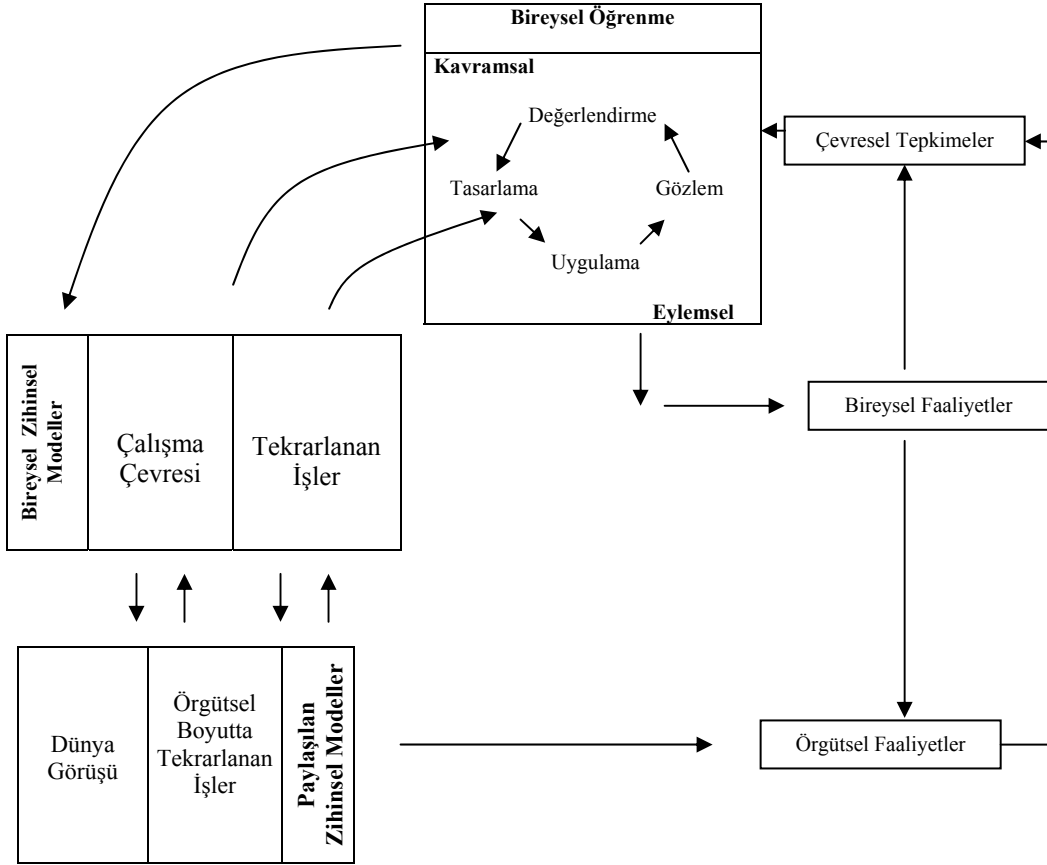
Bu dört bilgi formu da işletmelerde başarılı uygulamaların gerçekleşebilmesi için önemli görülmektedir. Ayrıca, bunların birbirinden bağımsız olmadığı da sürekli vurgulanmaktadır.

2.3.4.Kim'in Bütünleşik Öğrenme Modeli

Kim, "The Link between Individual Learning and Organizational Learning" adlı makalesinde, hem bireysel öğrenmeyi hem de bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Bireysel öğrenmeyi, Kolb, Mumford ve Lewin gibi bir döngü içinde açıklamaktadır. (bkz.Şekil 2.8.) Bu döngü, "gözlem, değerlendirme, tasarlama ve uygulama" aşamalarından oluşmaktadır. Değerlendirme ve tasarlama, öğrenmenin kavramsal yönüyle; uygulama ve gözleme ise, eylemsel yönüyle ilgilidir.¹⁰⁴

¹⁰³ COOK, S. D. N. ve BROWN, J. S., Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Learning, **Organization Science**, Vol:10, No:4, 1999, s.381-400.

¹⁰⁴ KIM, D. H., a.g.m., s.43-45.



Şekil 2.8. Bütünleştirilmiş Örgütsel Öğrenme Modeli

Kaynak: KIM, D.H., a.g.m., s.44.

Bireysel öğrenme, bireysel zihinsel modellerle; örgütsel öğrenme ise, örgütün paylaşılmış zihinsel modelleriyle ilişkilidir. Diğer ifadeyle, bireysel düzeyde öğrenmede, rutinler, öğrenmenin eylemsel boyutu olan uygulama ve gözlemlenmeye bağlantılıdır. Örgütsel öğrenmede bu rutinler örgütsel rutinelere bağlı olmaktadır ve örgütsel faaliyetler ile ilişkilendirilmektedir.

Bireysel öğrenme, tamamen bireylerle ilgili ve belli bireylerin varlığına bağlı olmakta iken; örgütsel öğrenme, herhangi bir bireyin varlığına bağlı değildir. Bireysel zihinsel modellerde, tekrarlanan işler (rutinler) bireysel öğrenmenin eylemsel boyutunu oluşturmaktadır; örgütsel düzeyde öğrenmeye geçişte, tekrarlanan işler, örgütsel boyutta tekrarlanan işler ile ilişkilidir. Çalışma çevresi ise, örgütün dünya görüşü ile ilişkilidir. (Bkz.Şekil 2.8) Bireysel ve örgütsel düzeydeki rutinler ile çalışma çevresi-dünya görüşü sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır.¹⁰⁵

¹⁰⁵ KIM, D. H., a.g.m., s.43-45.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

3.1.Örgütsel Öğrenme Kavramı

Öğrenme, günümüzde, örgütlerin çoğunda meydana gelen, iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlar, işlerinin yanı sıra hikayelerini de paylaşırlar, diğerlerine tavsiyelerde bulunurlar, yeni iş araç ve gereçlerine adapte olurlar. Hatta, özendikleri meslektaşlarının davranışlarını taklit etme eğilimi gösterirler. Bu açıdan örgütsel öğrenme, “değişime açık, genellikle sosyal ve doğal olan, iş hayatında gelişen” öğrenme türü olarak görülmektedir.¹⁰⁶

3.1.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı

Örgütsel öğrenme ile ilgili tanımların çoğu, örgütsel öğrenmenin ne olduğundan çok, nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışan tanımlardır. Ayrıca, örgütleri yönetecek bir yaklaşım olarak ortaya çıkan örgütsel öğrenme, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve sibernetik gibi bilimlere kapsayan birçok disiplinden etkilenmektedir.¹⁰⁷ Bu nedenle de tanımlar, tüm bu bilimlerden etkilenen ve öğrenmenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışan bir özellik göstermektedir. Otuz yılı aşkın süredir tartışılan bir kavram olmasına rağmen, örgütsel öğrenmenin ne olduğu ile ilgili kapsamlı bir tanım yapılamamıştır.

Örgütsel öğrenme, iş dünyasında 1970’lerin ortasında ortaya çıkmış ve Argyris tarafından “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır.¹⁰⁸ Argyris bu tanımla, öğrenmenin ne olduğundan çok, nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmış ve öğrenmeyi sistem yaklaşımı içinde ele almıştır.

Levitt ve March, öğrenmeyi, bu tanıma yakın şekilde “rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev yönelimli bir olgu” olarak tanımlamaktadır. Örgütler, geçmişten aldıkları yorumları, davranışlarını yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenmektedir. Buradaki rutinler, şekillerden, kurallardan, işlemlerden ve

¹⁰⁶ MULLHOLLAND, P. vd. a.g.m., s.337-338.

¹⁰⁷ GARRAT, B., The Learning Organisation 15 years on: Some personal reflections, **The Learning Organizations**, Vol:6, No:5, 1999, s.202-206.

¹⁰⁸ BURNES, B.; COOPER, C. ve WEST, P., organizational learning: the new management paradigm?, **Management Decision**, Vol:40, No:5, 2003, 456.

teknolojiden oluşmaktadır.¹⁰⁹ Örgütler, geçmişte gördüklerine ve yaşadıklarına anlam vermekte ve bunların gelecekteki davranışları yönlendiren rutinler olmasını sağlamaktadır. Bu tanım, örgütsel öğrenmenin davranışsal ve bilişsel bir süreç olduğuna da dikkat çekmektedir.

Huber ise, bir örgütün, “kendi bilgi süreçlerini yaratıp kullanarak, potansiyel davranış kalıplarını değiştirmesi durumunda” öğrenebileceğinden bahsetmektedir. Bunun için, bir varlığın öğrenmesi, onun haberi işlemesine ve potansiyel davranışları değiştirmesine bağlı görülmektedir.¹¹⁰ Huber, öğrenmeyi, bilginin işlenmesi olarak, bilişsel bir yaklaşım içinde ele almaktadır. Benzer şekilde Farr da, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel bilginin elde edildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır.¹¹¹

Garvin’e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin eylemlerini iyileştirme süreciyle ilgilidir. Organizasyonların, zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesi ile örgütsel öğrenme sağlanmış olmaktadır. Örgütlerin öğrenmesi için potansiyel davranışları değiştirmesi veya mevcut davranışları iyileştirmesi gerekmektedir.¹¹² Garvin’e göre, bir örgütün gelişmesi yeni bir şey öğrenmeden mümkün değildir. Bir sorunu çözmek, yeni bir ürünü piyasaya sunmak, süreçleri tasarlamak, işletmelerin dünyayı yeni bir bakış açısı ile görmesini ve bu duruma göre davranmasını sağlamak, öğrenme örnekleri olarak gösterilebilir. Öğrenmenin olmadığı bir durumda örgütler, eski uygulamaları tekrar ederler. Bu durumda, hem iyileşmenin meydana gelme olasılığı azalır, hem de öğrenme rastlantılar sonucu meydana gelir ve kısa ömürlü olur.¹¹³

Dodgson, örgütsel öğrenmeyle ilgili daha kapsamlı, bilginin kullanımı ve çalışanların yeteneklerini esas alan şu tanımı yapmıştır: “Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiyi yarattığı, bilgi tabanını artırdığı, bilgiyi örgütlediği ve içselleştirdiği bir süreçtir.” Örgütler öğrenmeyi, faaliyetlerinde ve kültüründe kullanarak,

¹⁰⁹ LEVITT, B. ve MARCH, J., Organizational Learning, **Annual Review of Sociology**, Vol:14, No:4, 1988, s.320.

¹¹⁰ HUBER, G. P., Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, **Organizations Science**, February, 1991, s.126.

¹¹¹ FARR, K., Organizational learning and knowledge managers, **Work Study**, Vol: 49, No:1, 2000, s.14-18.

¹¹² GARVIN, D.A., Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, **Bilgi Yönetimi**, (Çev:Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.55-72.

¹¹³ a.g.m., s.55-72.

çalışanların becerilerini geliştirir ve örgütsel etkinliği artırır.¹¹⁴ Günümüzde, örgütlerin başarısında, örgütlerin diğerlerinden daha hızlı öğrenebilmesinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada, örgüt içerisindeki işgücünün becerisi önemlidir ve her geçen gün de bu önemi artmaktadır.¹¹⁵

Duncan ve Wies, örgütsel öğrenmeyi, bilginin işlenmesi açısından, bilişsel bir süreç olarak ele almıştır. “Örgütsel öğrenme, örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesidir. Örgüt üyelerinin, neden-sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkileri açısından bilgilerinin geliştirdikleri süreçtir.”¹¹⁶

Fiol ve Lyles, örgütsel öğrenme sonucu faaliyetlerin geliştirildiğini ve iyileştirildiğini belirtmektedir. Bu geliştirme, daha üstün bilgi ve anlayış sayesinde olmaktadır.¹¹⁷ Yazarlar, bilginin geliştirilmesini bilişsel bir değişim olarak; eylemlerin geliştirilmesini ise, davranışsal bir değişim olarak ele almaktadır.

McGill ve Slocum’a göre, örgütsel öğrenme, “örgütlerin deneyimlerinden elde ettiklerinin farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamlaştırmaya yönelik zihinsel modeller geliştirdikleri faaliyetler sürecidir.” Örgütler, öğrenme sürecinde deneyimlerini şekillendirmekte ve öğrenmede kendileri için neyin etkili olduğunu keşfetmektedir. Bu açıklamalarda, öğrenen örgütler, çevresini sürekli inceleyen, uyaran ve kontrol eden örgütler olarak anlatılmaktadır.¹¹⁸

Steiner de örgütsel öğrenmeyi, problem çözme yeteneği olarak görmüş ve şöyle tanımlamıştır: “Örgütsel öğrenme, ister dar, ister geniş anlamda olsun, kişiler arasındaki iletişimi geliştirme ve problemleri başarılı şekilde çözümleme yeteneğidir.”¹¹⁹

¹¹⁴ DODGSON, M., a.g.m., s.377.

¹¹⁵ De GEUS, A.P., Planning as Learning, **Harvard Business Review**, March-April, 1988, s.71.

¹¹⁶ DUNCAN, R. ve WIES, A., Organizational learning: Implications for organisational design, **Research in Organizational Behavior**, Vol:1, 1979, s.75’ten aktaran: KLIMECKI, R.G. ve THOMAE, M., Organisationales Lernen – Eine Bestandaufnahme der Forschung; **Management Forschung and Praxis**, Universität Konstanz, Nr:18, 1997, s.2-5.

¹¹⁷ FIOLE, M.C. ve LYLES, H. M., Organisational Learning, **The Academy of Management Review**, July-August, 1985, s.803.

¹¹⁸ MCGILL, M.E. ve SLOCUM, J.W., Unlearning the Organization, **Organizational Dynamics**, Vol:22, No:2, 1993, s.67.

¹¹⁹ STEINER, L., Organizational dilemmas as barriers to learning, **The Learning Organization**, Vol:5, No:4, 1998, s.193.

Çizelge 3.1.Örgütsel Öğrenme Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Argyris ve Schön (1978)	Hataların yakalanması ve düzeltilmesi sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütlerde çalışan kişilerin ortak tecrübelerinden alınmış, ortak anlamı olan, maksatlı yaratımlardır.
Crossan vd. (1995)	Öğrenme, bilişsel yapıda ve davranışlarda değişim sürecidir.
Daft ve Weick (1989)	Örgütsel öğrenme, örgütün faaliyetleri ve çevresi arasındaki iç ilişkiler ile ilgili bir süreçtir.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme, şu aşamalardan oluşmaktadır: Açık fikirli araştırma, yorumlar ve ulaşılabilir hafıza.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha üstün bilgi ve anlayış yoluyla eylemlerin geliştirilmesidir.
Huber (1991)	Bilgi sürecinde, potansiyel davranışların değişim oranı öğrenmedir.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, örgütün etkili eylemde bulunma kapasitesindeki artıştır.
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, bireylerin hareketlerinin çevre ile etkileşimde bulunduğu döngüsel bir süreçtir. Çevresel tepkiler, neden-sonuç ilişkileriyle bağlantılı olarak bireyler tarafından yorumlanmaktadır.
Levinthan ve March (1993)	Örgütsel öğrenme, dinamik eğilimler karşısında mevcut yeteneklerin kullanılması ve yeni gelişen bilgi ile yarışma hedefinin dengelenmesi sorunu ile ilgilenmektedir.
Levitt ve March (1988)	Örgütler, geçmişten elde ettikleri yorumları, davranışları yönlendiren rutinler haline getirerek öğrenmektedir.
Meyer-Dohm (1990)	Örgütsel öğrenme, örgütün temel hedeflerine ulaşmak için sürekli test etme ve tecrübeyi paylaşılan bilgiye dönüştürme sürecidir.
Slater ve Narver (1995)	En temel tanımıyla örgütsel öğrenme, yeni bilgi yada davranışı değiştirme potansiyeli olan görüşlerin geliştirilmesidir.
Schwandt ve Marquat (2000)	Örgütsel öğrenme, insanlar, onların hareketleri, semboller ve örgüt içi süreçler arasındaki karışık iç ilişkileri temsil eder.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, yeniliğin olduğu süreçtir. Aslında, örgütlerin ve bireylerin öğrenme oranı, sürdürülebilir, rekabetçi tek avantaj olabilir. Bu fikir, özellikle, bilgi yoğun endüstriler için geçerlidir.

Kaynak: BONTIS, N.; CROSSAN, M. M. ve HULLAND, J., Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows, **Journal Of Management Studies**, Vol:39, No:4 June, 2002, s.4392dan derlenmiştir.

3.1.2.Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenme, plansız şekilde tesadüfen yaratılabilecek bir olay olmaktan ziyade, örgütsel hedeflerle bağlantılı ve planlı şekilde, sistematik bir çerçevede ele

alınması ve yönlendirilmesi gereken olaydır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹²⁰

- Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir,
- Örgütsel öğrenme, davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişim içeren süreçtir. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişin sağlanmasına destek vermektedir,
- Örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olup, sürekli değişimi esas almaktadır,
- Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilmektedir,
- Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkmayabilir. Bu durum, bireysel düzeyde ve formal olmayan öğrenmede de aynıdır,
- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreç olmaktadır,
- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgiler ve kazanılan deneyimler hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklı tutulabilir. Bu özellik, örgütsel belleğin varlığını gerektirmektedir.

3.1.3. Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi ve Örgütsel Öğrenmede Yaklaşımlar

Örgütsel öğrenme ile ilgili yukarıda yapılan tanımların ve açıklanan özelliklerin iki odak noktası, “örgütün bilişsel yapısında değişme olması” ve “örgütün performansında artış meydana gelmesidir.”¹²¹ Bu ortak noktalar dışında, tanımlar ile ilgili bazı görüş ayrılıkları mevcuttur. Bu açıdan, konunun özü aynı kalmak şartıyla, öğrenmeye dört ayrı açıdan bakmak mümkündür. Bunlar:¹²²

- Deneyim odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımları,

¹²⁰ SEYMEN, O.A. ve BOLAT, T., **Örgütsel Öğrenme**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002, s.45.

¹²¹ FIOL, M.C. ve LYLES, M.H., a.g.m., s.803; KLIMECKI, R.G. ve THOMAE, M., *Organisationales Lernen – Eine Bestandaufnahme der Forschung*; **Management Forschung and Praxis**, Universität Konstanz, Nr:18, 1997, s.2.

¹²² a.g.m., s.2-3.

- Yorum odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımları,
- Bilgi odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımları,
- Enformasyon odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımlarıdır.

3.1.3.1.Deneyim Yönelimli Yaklaşım

Bu yaklaşım, Cyert ve March'ın örgütsel öğrenme ile ilgili sistematik çalışmalarına dayanmaktadır. Yaklaşımın özünü, davranışsal öğrenme teorisi oluşturmaktadır. Bu teori, örgütleri, rasyonel karar alıcılar olarak sınırlandırmaktadır. Alınan kararlarda, deneyimler önemli rol oynar. Bilişsel yapının değişimi, yeni deneyimlerin oluşturduğu deneyim repertuarına göre uyumu kapsamaktadır. March bu olayı şu şekilde açıklamaktadır:¹²³

“Örgütler deneyimlerinden öğrenirler. Onlar, gözlemleriyle gelecekteki faaliyetler için anlamlar çıkarırlar. Bu anlamlar, örgütsel hedeflere uyumu, çevredeki değişiklikleri fark etmeyi veya problemler için çözüm yolları bulmayı kapsamaktadır. Öğrenme süreci, deneme ve yanılma süreci olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün davranışı, çevredeki belli reaksiyonlara bağlıdır. Eğer örgütler, çevreye mevcut deneyimleriyle uyum sağlayamıyorsa, yeni davranış kalıpları oluşturmaktadır. Bu yeni davranış kalıpları kabul edilirse uygulanır, eğer kabul görmezse yenileri öğrenilmek zorundadır.”

3.1.3.2.Yorum Yönelimli Yaklaşım

Bu yaklaşım, kronolojik açıdan örgütsel öğrenmenin ikinci denemesidir. Argyris ve Schön'ün çalışmaları, bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu güne kadar örgütsel öğrenmenin en çok incelenen paradigmasıdır. Bu modelin yayılması, benimsenmesi deneyim odaklı yaklaşımdan farklı olmuş ve model daha sonraları birçok yazar tarafından geliştirilmiştir. Bu modele yönelik çalışmalara ve modelin geliştirilmesine özellikle Fiol/Lyles ile Senge'nin önemli katkıları olmuştur.

Örgütsel öğrenme süreci, deneme ve yanılma esasına değil, örgütün çevreyi algılayıp yorumlaması ve buna göre hataları düzeltmesi esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla “çevre-sistem ve bu ikisinin ilişkisi” öğrenmede önemlidir. Argyris bu

¹²³ MARCH, J. G. ve OLSEN, J. P., The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity, **European Journal of Political Research**, Vol:3, 1975, s.147-171'den aktaran: KLIMECKI, R. G. ve THOMAE, M., a.g.m., s..3.

ilişkiyi “theories in use” olarak açıklamaktadır. Eğer, çevrede meydana gelen değişiklikler açığa çıkartılır ve hatalar düzeltilirse öğrenme meydana gelir.

Argyris ve Schön’e göre, öğrenme süreci, örgütlerin çevresel değişiklikleri yorumlamasına ve hataları düzeltme tarzlarının etkinliğine dayanmaktadır. Yorumlama, yenilik karşıtı (tek döngülü öğrenme) ve yenilik yanlısı öğrenme (çift döngülü öğrenme) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Argyris ve Schön’ün bu ayrımına benzer ayrımı Senge, “adaptiv” ve “generativ” olarak; Pascale¹²⁴ ise, “first and second – order learning” olarak yapmıştır.¹²⁵

3.1.3.3.Bilgi Yönelimli Yaklaşım

Deneyim ve yorum odaklı yaklaşımdan kısa süre sonra, örgütsel öğrenme araştırmalarının üzerinde uzun süre durulacak bu yaklaşım ortaya atılmıştır. Yaklaşımın temeli, Duncan ve Weis’in çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Diğer yaklaşımlara göre daha anlaşılır, ama daha soyuttur.

Yaklaşım, örgütün sosyal bir sistem olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Örgütler, bilgi tabanının sürekli büyümesi sayesinde, çalışanlarının örgütsel eylemler üzerindeki etkilerini artırmayı amaçlamaktadır. Duncan ve Weis, örgütsel öğrenmeyi bu çerçevede şu şekilde tanımlamaktadır: “Örgütsel öğrenme, örgüt içinde bilginin sürekli geliştirildiği süreçtir.”¹²⁶ Dolayısıyla, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel bilgi birikiminin optimize edilmesidir. Burada bahsedilen örgütsel bilgi, gündelik yaşamda tercih edilen davranışların sonuçlarının toplamından oluşmaktadır. Örgütler, gözlemlerini soyutlaştırıp, bunları bilgi şeklinde depolayarak öğrenmektedirler.¹²⁷

Bilgi odaklı yaklaşım konusunda daha sonraları yapılan çalışmalar daha az görecelidir ve birbirine yakınlık göstermektedir. Örneğin; Nevis/DiBella/Gould, örgütsel öğrenme sürecini, bilginin kazanılması, kolektif hale getirilmesi ve içselleştirilmesi süreçlerinde ele almıştır.¹²⁸ Nevis/DiBella/Gould, daha sonraları çalışmalarını geliştirerek örgütlerin öğrenme stillerini bazı kriterlere göre ölçmeye

¹²⁴ Daha ayrıntılı bilgi için bkz: PASCALE, R.T., The two Faces of Learning, **Modern Office Technology**, March, 1991, s.14-16.

¹²⁵ KLIMECKI, R.G. ve THOMAE, M., a.g.m., s.5.

¹²⁶ DUNCEN, R. ve WIES, A., a.g.m., s.84.

¹²⁷ a.g.m., s.84.

¹²⁸ NEVIS, E. C., Di BELLA, A. J. ve GOULD, J. M., Understanding Organizations as Learning System, **Sloan Management Review**, Winter, 1995, s.74.

çalışmıştır. Bu bağlamda, bilgi kaynağını içsel-dışsal olarak, bilgi merkezini bireysel-kollektif olarak, kolektiflik düzeyini ise, formal-informal olarak sınıflandırmıştır.¹²⁹

3.1.3.4.Enformasyon Yönelimli Yaklaşım

Yaklaşım, örgütsel öğrenme araştırmalarının en yeni perspektifidir. İlk olarak Daft ve Huber¹³⁰ tarafından 1987 yılında ele alınmıştır. Enformasyon odaklı yaklaşımda, öğrenme düşüncesi, siberetik örgüt teorisine dayanmaktadır. Örgütler, enformasyon dağıtan sistemler olarak ele alınmaktadır. Bu enformasyonlar, uzlaşılabilir konular çerçevesinde bilişsel yapının oluşmasına yardımcı olmaktadır.

“Daft ve Huber’e göre, örgütlerde öğrenme iki sorunu çözmeye yöneliktir. İlk olarak, enformasyon dağıtımını ve paylaşılması sorunu çözüme kavuşturulmalıdır. İkinci olarak, problemlere ortak bir yorum getirme ihtiyacı sağlanmalıdır.”¹³¹

Öğrenme süreci, bu yaklaşımda, örgütsel düzeyde enformasyonun yayılımı şeklinde açıklanabilmektedir. Enformasyon dalgaları, sistemin işleyişini düzenleyen erişim düzenekleridir. Enformasyonun alınması ve öğrenme ilişkisi üç aşamada meydana gelmektedir. Bunlar; bilginin elde edilmesi, bu bilginin dağıtılması ve son olarak yorumlanmasıdır.¹³²

Dört yaklaşımdan en yenisi olan enformasyon odaklı yaklaşımın gelişimi ile ilgili çalışmalar diğerlerine göre daha azdır. Huber, enformasyon odaklı yaklaşımla ilgili çalışmasında öğrenme sürecini, bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel bellekten oluşan süreç olarak ele almıştır.¹³³ Walsh ve Ungson ise, çalışmasında örgütsel bellek kavramını geliştirmiştir. Bu yaklaşımda, bilginin özetlenmesi ve soyutlanması öğrenmenin en önemli aşamasıdır.¹³⁴ Daft ve Lengel, farklı öğrenme düzeylerinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini “enformasyon zenginliği” kavramıyla açıklamakta ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi

¹²⁹ a.g.m., s.74.

¹³⁰ Daha ayrıntılı bilgi için bkz: DAFT, R. ve HUBER, G. P., How Organization Learn – A Communication Framework, **Research in Sociology of Organizations**, Vol:5, No:2, 1987, s.1-36.

¹³¹ DAFT, R. ve HUBER, G.P., a.g.m., s.10.

¹³² a.g.m., s.10.

¹³³ HUBER, G.P., a.g.m., s.90.

¹³⁴ WALSH, J.P. ve UNGSON, G.R., Organizational Memory, **Academy of Management Review**, Vol:16, No:1, 1991, s. 57-91.

için “enformasyonun nasıl elde edildiği ve örgütsel düzeylere nasıl iletilebileceği” gerekliliklerini vurgulamaktadır.¹³⁵

Örgütsel öğrenme tanımları ile örgütsel öğrenme yaklaşımlarının ortak noktaları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir. Örgütsel öğrenme;¹³⁶

- Örgütün mevcut yapısında değişiklik meydana gelmesi ile ilgili süreçtir,
- Davranış potansiyelinin ve problem çözme yeteneğinin artırılmasıdır,
- Örgütün bilişsel yapısının farklılaşmasıdır,
- Enformasyonların işlenmesi, örgütsel algılama ve yorumlama sürecine dayanmaktadır,
- Bilişsel yönüyle subjektif bir süreçtir,
- Örgütün çevresiyle etkileşiminde ve sistem-çevre arasındaki dengeyi kurmada istikrarı hedef almaktadır,
- Örgütün gelişme yeteneğini arttırarak uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır.

Örgütsel öğrenmenin tarihi gelişimi içinde, örgütsel öğrenme yukarıda belirtilen dört kavramı esas alan bir gelişim izlemiştir. Ancak bu gelişim farklı yazarlarca farklı başlıklar altında incelenmiş/incelenmektedir. Bu çerçevede, Romme ve Dillen, örgütsel öğrenme yaklaşımlarını, “olasılık yönelimli, sistem yaklaşımı temelli, psiko-sosyolojik temelli ve bilgi temelli” olmak üzere dört başlık altında incelemiştir.

Olasılık yönelimli teori, örgütleri, çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan ve çevreye uyum sağlamaya çalışan açık sistemler olarak ele alan teoridir. Örgütler, ani ve beklenmedik olaylara karşı uyum sağlayabilmek için çalışırlar.¹³⁷

Sistem yaklaşımına göre, işletmelerdeki öğrenme süreçlerinin anlaşılmasında sistem dinamiklerinden yararlanılmaktadır. Sistem yaklaşımına göre organizasyonlar bir sistem olarak öğrenebilir. Sistemler de, çevreleriyle ilişki halindedir ve hayatta

¹³⁵ DAFT, R. ve LENGEL, R.H., Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design, **Research in Organizational Behavior**, Vol: 6, 1984, s.191-233’den aktaran: KLIMECKI, R.G.; LASSLEBEN, H. ve RIEXINGER, B., Zur emprischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor, **Management Forschung und Praxis**, Universität Konstanz, Diskussionsbeitrag Nr:8, 1994, s.11-12.

¹³⁶ a.g.m., s.12.

¹³⁷ ROMME, G. ve DILLEN, R., a.g.m., s.70-72.

kalabilmek için çevresel değişimlere göre değişmek ve uyum göstermek zorundadır.¹³⁸

Psiko-sosyolojik yaklaşım, örgütlerin çevrelerini kendi bilgi ve deneyimleri çerçevesinde değerlendirmeleri temeline dayanmaktadır. Bu yaklaşım, faydacı ve insan yönlü bir özellik göstermektedir. Dolayısıyla, bireylerin kapasitelerini maksimum düzeyde arttırmak, öğrenme koşullarının ve öğrenmenin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.¹³⁹

Bilgi yönelimli teoriye göre, organizasyonlar bilgiyi elde etmekte, kullanmakta, depolamakta ve gerektiğinde tekrar kullanmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütün bilgi tabanının gelişimi ve genişlemesini sağlayan bir süreçtir.¹⁴⁰

3.1.4.Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenmenin düzeyleriyle ilgili olarak, birçok yazar tarafından sınıflandırma yapılmıştır. Bunlardan en bilinenleri, Argyris ve Schön, Fiol ve Lyles ile Senge tarafından yapılan ve kısmen birbirini tamamlayan sınıflandırmadır.

3.1.4.1.Argyris ve Schön'ün Modeli

Örgütsel öğrenme düzeyleriyle ilgili en bilinen sınıflandırma, Argyris ve Schön'ün sınıflandırmasıdır. Buna göre, örgütsel öğrenme, üç öğrenme düzeyine ayrılmaktadır: Bunlar, tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenmedir. “Tek döngülü öğrenme”, öğrenmeyi mevcut zihinsel model çerçevesinde açıklamakta; “çift döngülü öğrenme”, zihinsel modellerin değişimi ve gelişimi olarak tanımlanmakta; “çoklu öğrenme” ise, öğrenmenin öğrenilmesi olarak açıklanmaktadır.

Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenme, kapalı bir geri dönüşüm (feed-back) sürecidir. Hedefleri başarmak için organizasyonun kapasitesini sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır. Rutin ve davranışsal öğrenme teorisi ile ilgilidir. Örgütler, tek döngülü öğrenmenin etkisi altındayken, temel varsayımlarında önemli bir değişme

¹³⁸ a.g.m., s.70-72.

¹³⁹ a.g.m., s.70-72

¹⁴⁰ a.g.m., s.70-72.

olmaksızın öğrenmeye çalışmaktadırlar. Bu açıdan, örgütsel öğrenmenin hataları bulma ve düzeltme süreci olduğu söylenebilir.¹⁴¹

Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, hataları bulup düzeltmekle birlikte, çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmaktadır. Ancak, örgütler mevcut normlarını korumaktadırlar. Bu düzey öğrenme, herhangi bir düşünce ve sorgulamayı teşvik etmemekte, hatta gerektirmemektedir.¹⁴² Kısaca, tek döngülü öğrenme, mevcut yapı içerisinde, mevcut hedeflerin kovalanmasında, termostatın rutin işleyişine benzer bir şekilde hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi ile ilgilidir.¹⁴³

Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, karakter olarak rutin bir yapıya sahip değildir. Temelde, zihinsel yapının değişimi ile sonuçlanmaktadır. Temel zihinsel yapıyı oluşturan unsurlar, kullanılmakta olan teoriler, varsayımlar, örgütsel strateji ve normlar ile kabiliyetlerdir. Çift döngülü öğrenmede, kullanılmakta olan normların değiştirilmesi veya buna başka bir şekil verilmesi, örgütün esneklik ve özerkliğine yardımcı olmaktadır.¹⁴⁴ Çünkü, çift yönlü öğrenme biçimi, işlevsiz duruma gelmiş, örgütsel normları çözümlenerek, normlara yeni öncelikler ve ağırlıklar oluşturmak yada bizzat stratejiler ve varsayımlarla birlikte normları yeniden yapılandırmak için geliştirilen sorgulamadır.¹⁴⁵

Tek döngülü öğrenme, mevcut yapı içinde, hataların bulunması ve düzeltilmesi ile ilgili iken; çift döngülü öğrenme, mevcut yapıyı aşma, mevcut normları geliştirme ile bağlantılıdır. Dolayısıyla çift döngülü öğrenme, yaratıcı ve üretici bir işlev görmektedir.¹⁴⁶

¹⁴¹ ÖZGENER, Ş., Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, **MPM Verimlilik Dergisi**, 2000/2, s.46.

¹⁴² AYDEN, C. ve DÜŞÜKCAN, M., Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 4, 2002, s.124.

¹⁴³ BEEBY, M. ve BOOTH, C., Networks and inter-organizational learning: a critical review, **The Learning Organization**, Vol:7, No:2, 2000, s.81.

¹⁴⁴ a.g.m., s.81.

¹⁴⁵ ÖNCÜL, M. S., Örgütsel Öğrenme, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1999/2, s.15.

¹⁴⁶ NEVIS, E. C.; ANTHONY, J. D. ve JANET, G. M., Understanding Organizations as Learning Systems, **Sloan Management Review**, Vol:32, No:2, 1995, s.78.

Çok Yönlü (Deutero) Öğrenme

Çok yönlü öğrenme, basit anlatımla “öğrenmenin öğrenilmesidir.” Çok yönlü öğrenmede, öğrenme ikinci kez gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu öğrenme, örgütün tek ve çift döngülü öğrenmeyi ne zaman gerçekleştireceğine karar vermesiyle ilgili zihinsel süreçtir. Örgüt üyeleri, tek ve çift döngülü öğrenme ile düşünmeyi öğrenmektedirler. Bu üçüncü aşama, öğrenme sürecinin gidişatı ve varlığı üzerinde işletme boyutunda ortaya çıkmaktadır. Hangi durumda tek döngülü öğrenmenin kaçınılmaz olduğu ve ne zaman çift döngülü öğrenmenin gerektiği öğrenilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu öğrenme düzeyi, öğrenme süreçleri üzerinde ortaya çıkan bir öğrenme olayıdır.¹⁴⁷

Çok yönlü öğrenmede, örgüt hataları nasıl bulacağını, nasıl düzelteceğini, normları nasıl sorgulayacağını ve yeniden nasıl yapılacağını öğrenmektedir. Bunun için, daha önceki öğrenmenin kapsamının, çevresinin, içeriğinin ve süreçlerinin incelenmesi gerekmektedir.¹⁴⁸ Bu nedenle, çok yönlü öğrenme, örgütsel öğrenme sistemini değiştirmektedir.

3.1.4.2.Fiol ve Lyles’in Düşük ve Yüksek Öğrenme Düzeyleri¹⁴⁹

Argyris ve Schön öğrenme düzeylerini tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme düzeyleri olmak üzere üçe ayırmaktaydı. Benzer bir ayrımı, Fiol ve Lyles, “yüksek düzeyli öğrenme” ve “düşük düzeyli öğrenme” olarak yapmıştır.

Düşük düzeyli öğrenme, eski davranış kalıplarının tekrarını esas almaktadır. Genellikle kısa dönemlidir, yüzeysel ve geçici bir yapıya sahiptir. Bu öğrenme türü, çok rutindir ve temel örgütsel düzenlemeleri içermez. Düşük düzeyde öğrenme, örgütün her düzeyinde ortaya çıkabilir ve sonuçları genellikle davranışsal sonuçlardır. Bu düzey öğrenmeden beklenen sonuç genellikle, belli bir davranış şekli ve performanstır.

Yüksek düzeyli öğrenme, yeni eylemlere yönelik olarak, ileri düzeyde kurallar ve düzenlemeler geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu öğrenme, temel normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda değişimi içermekte, bu nedenle örgütün tümünü etkilemektedir. Yüksek düzeyli öğrenme, geçmiş başarı programlarının

¹⁴⁷ a.g.e., s.321-322.

¹⁴⁸ ÖNCÜL, M. S., a.g.m., s.17.

¹⁴⁹ FIOL, M. C. ve LYLES, M. H., a.g.m., s.807-810.

öğrenilmesinden ziyade yeni yetenek ve değerlerin öğrenilmesini gerektirmektedir. Düşük düzeyli öğrenmeye nazaran daha bilişsel bir öğrenmedir.

Düşük düzeyli öğrenme, örgütün her düzeyinde ortaya çıkabilmekte iken, yüksek düzeyli öğrenme, çoğunlukla üst kademedede ortaya çıkmaktadır. Düşük düzeyli öğrenme, problem çözme becerilerine dayanmakta iken; yüksek düzeyli öğrenme, problem tanımlama becerilerine dayanmaktadır. Sezgisel kavrayışlar, keşfetme, sorgulama yeteneği ve kolektif bilginin oluşması, yüksek düzeyde öğrenmenin bilişsel sonuçlarıdır.

3.1.4.3.Senge'nin Öğrenme Düzeyleri ¹⁵⁰

Argyris ve Schön ile Fiol ve Lyles'in öğrenme düzeylerine benzer bir ayrımı Senge yapmış ve öğrenme düzeylerini, "uyum sağlayıcı öğrenme" ve "üretken (yaratıcı) öğrenme" olarak ikiye ayırmıştır.

Uyum sağlayıcı öğrenme, mevcut becerilerle yeni problemleri çözme anlayışına dayanmaktadır. Bu öğrenme düzeyine göre, öğrenen örgütler, ortaya çıkan durumun temel varsayımları ile ilgilenmemektedirler. Ortaya çıkan problemlerin temel nedenleri sorgulanmamaktadır.

Yaratıcı öğrenme, işletmelerin, problemleri tanımlama ve çözme yöntemlerini devamlı olarak incelemeleri, geri bildirim almaları ve deneyler yapmaları üzerine kurulmaktadır. İşletmeler, sürekli yeni çözüm yolları yaratmakta ve bunları problemin çözümünde kullanmaktadırlar. Üretici öğrenme, yaratmak ve yaratıcılıkla ilgilidir. Dünyaya ve iş çevresine yeni bir bakış açısı ile bakma zorunluluğu getirmektedir.

3.2.Örgütsel Öğrenme Süreci ve Süreç İle İlgili Kavramlar

Örgütsel öğrenme, birçok yazar tarafından bilginin işlendiği bir süreç olarak incelenmektedir. Bilgi yönetim süreci genellikle, bilginin elde edilmesi, depolanması, dağıtılması (paylaşılması), yorumlanması ve uygulanması olarak beş aşamalı bir sistemdir. Bu nedenle, çalışmada örgütsel öğrenme süreci bilgi yönetimi basamakları olarak incelenecektir. Çalışmada, bilgi yönetimi süreçlerini daha iyi kavrayabilmek için, öncelikle bilgi ve bilgi yönetimi konuları açıklanmıştır.

¹⁵⁰ SENGE, P. M., The Leader's Network: Bulding Learning Organizations, **Sloan Management Review**, Fall, 1990, s.8.

3.2.1.Bilgi Kavramı

Bilgi, insanoğlu ile birlikte var olan, toplumların gelişmesinde önemli rol oynayan bir faktördür. Geleneksel ekonomide, temel üretim faktörleri olarak doğa, emek, sermaye ve müteşebbis ön plana çıkmakta iken; günümüzde bilgi önemli bir üretim faktörü haline gelmiş, rekabet avantajı yakalamada temel belirleyici etken olmuştur.

Günümüzde, bireylerin, işletmelerin ve toplumların gücünün temel kaynağı olan bilgi, Latince bir terim olan “informatio” kökünden gelmektedir. Bilgi ile ilgili olarak, çok boyutlu olmasından dolayı, farklı tanımlar yapılmıştır. Zaman zaman, kendisine yakın anlamda ve birbiri ile bağlantılı olan veri (data), enformasyon (information) kavramları yerine de kullanılmaktadır. Bilginin, organize edilmiş bir takım fikir, kural, prosedür ve verilerin kombinasyonu olduğu birçok kişi tarafından kabul edilmiş bir tanımdır. Bu bağlamda bilgi, “belli bir yapıya bağlı olarak işlenmiş, kullanıcıları için anlamlı olan, mevcut ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veriler” olarak daha geniş şekilde tanımlanmaktadır.¹⁵¹ Bilgi, özellikleri dikkate alınarak, “belli bir düzen içindeki deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için çerçeve oluşturan esnek bir bileşim” olarak tanımlanmaktadır.¹⁵² Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkmakta ve orada uygulamaya geçirilmektedir. Bu açıdan bilgi, sadece belgelerde yada dolaplarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini göstermektedir.¹⁵³

3.2.2.Bilgi ile İlgili Kavramlar ve Bilgi Yönetimi

Örgütler açısından bilgi yönetimini tanımlayabilmek için öncelikle bilgi kavramı ile bağlantılı diğer bazı kavramları incelemek ve aralarındaki farklılıkları tespit etmek gerekmektedir. Birçok yazar, bilgi kavramı ile bağlantılı unsurları, veri (data) ve enformasyon (information) olarak açıklamaktadır.

Veri en genel anlamıyla, “işlenmemiş bilgi” demektir. Veri, “enformasyon ve üst bilginin yapı taşlarını oluşturan, bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak,

¹⁵¹ ÇOBAN, H., **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1997, s.155.

¹⁵² DAVENPORT, T. H. ve PRUSAK, L., **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çev: Günhan GÜNAY) Rota Yayınları, İstanbul, 2001, s.27.

¹⁵³ a.g.e., s.27.

çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler yada izlenimler” olarak tanımlanır.¹⁵⁴

Enformasyon ise, organize edilmiş bir veri setidir ve bilginin hammaddesini oluşturmaktadır. Enformasyonun amacı, alıcının belli konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi yada davranışı üzerinde bir etki yaratmaktadır. Enformasyon, alıcısını biçimlendirmeli, onun bakış açısında yada anlayışında bir fark yaratmalıdır. Bu bağlamda enformasyon, “fark yaratan veridir.”¹⁵⁵ Başka bir tanımda enformasyon, “düzenlenmiş verilerden oluşan küme” olarak tanımlanmıştır.¹⁵⁶

Bilgi, enformasyonun anlamlandırılmış şeklidir.¹⁵⁷ Bilgi, düzenlenmiş, filtreden geçirilmiş, arıtılmış ve netleştirilmiş enformasyondur. Catherine ve Clarke, bilgiyi, “belli durumlarda yararlı olacak şekilde kullanılan enformasyon” olarak tanımlamıştır.¹⁵⁸ Ancak, enformasyonun bilgiye dönüşmesi zor bir konu, üzerinde durulması gereken karmaşık bir süreçtir ve rasyonel çalışmayı gerektirmektedir. Sonuç olarak, bilgi için yapılan, “enformasyon ve veriyi kullanılabilir hale getirme ve işe yarar faaliyete dönüştürme yeteneğidir”¹⁵⁹ tanımı tüm süreci açıklamaktadır.

Bilgi yönetimi ise, veri, enformasyon ve bilgiyi kapsayan, onların elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve uygulanmasını inceleyen kapsamlı bir süreçtir. Bilgi yönetimi, kayıtlı veya kayıtsız organizasyon verilerini, kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri toplayıp, düzen altına alıp, yararlı bilgi haline getirmektedir. Bilgi yönetimi, örgütün amaçlarına hızlı şekilde ulaşabilmesi için örgütte, bilginin kollektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasına olanak sağlayan bir disiplindir.¹⁶⁰

¹⁵⁴ ÇAPAR, B., **Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü ?**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, (17/10/2003).

¹⁵⁵ DAVENPORT, T.H. ve PRUSAK, L., a.g.e., s.24.

¹⁵⁶ BHATT, G.D., Knowledge Management in Organizations: examing the interaction between Technologies, techniques, and people, **Journal of Knowledge Management**, Vol:5, No:1, 2001, s.69.

¹⁵⁷ a.g.m., s.69

¹⁵⁸ CATHERINE, B. ve CLARKE, M., How do managers use knowledge about knowledge management, **Jurnal of Knowledge Management**, Vol:4, No:3, 2000, s.237.

¹⁵⁹ ÇAPAR, B., **Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü ?**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, (17/10/2003)

¹⁶⁰ BARUTÇUGİL, İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.48-49.

3.2.3.Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci, birçok yazar tarafından bilginin işlendiği bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bilgi yönetim süreci, geçen başlıkta anlatıldığı gibi, bilginin elde edilmesi, depolanması, yorumlanması ve uygulanması basamaklarında oluşan bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bilgi yönetimi sürecinin aşamalarını ele almak ve incelemek bize örgütsel öğrenme süreci hakkında da bilgi verecektir.

Huber'e göre öğrenme süreci, "bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel bellek" olmak üzere dört basamaktan oluşmaktadır.¹⁶¹

Dixon, örgütsel öğrenme sürecini bilgi yönetimi ile bağlantılı olarak, "bilginin yaratılması, yayılması, içselleştirilmesi ve kullanımı" olmak üzere dört aşamada ele almaktadır.¹⁶²

Daft ve Weick, öğrenme sürecini bilginin elde edilmesinden öğrenmeye uzanan ve "tarama, yorumlama, öğrenme" olarak incelemektedir.¹⁶³

Klimecki ise, öğrenme ve bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalarında öğrenme sürecini, "bilginin elde edilmesi, bilginin işlenmesi, bilginin kaydedilmesi" olmak üzere üç temel aşamada ele almaktadır.¹⁶⁴

Çalışmada, örgütsel öğrenme süreci, Klimecki¹⁶⁵ ile Huber'in¹⁶⁶ çalışmalarının bileşimi olan detaylı bir modelle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modele, hizmet işletmelerinin özelliklerinden kaynaklanan bir takım eklemeler (örneğin; öğrenme kaynağı olarak müşterilerin incelenmesi gibi.) de yapılmıştır.

¹⁶¹ HUBER, G.P., a.g.m., s.88-103.

¹⁶² DIXON, M. N., Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals, **Human Resource Development Quarterly**, Vol:3, No:1, 1992, s.29-47.

¹⁶³ DAFT, R. L. ve WEICK, K. E., Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, **Academy of Management Review**, Vol:9, No:2, 1984, s.284-295.

¹⁶⁴ KLIMECKI, R. G.; LASSLEBEN, H. ve RIEXINGER, B., a.g.m., s.1-16; KLIMECKI, R.G.; LASSLEBEN, H. ve THOMAE, M., Organizationales Lernen, **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.6-30; KLIMECKI, R.G., Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization, **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.12-30.

¹⁶⁵ KLIMECKI, R.G., Wissensmanagement-"Wege zur Intelligenten Organization", **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.12-30.

¹⁶⁶ HUBER, G.P., a.g.m., s.88-103.

Çizelge 3.2. Örgütsel Öğrenme Süreci

Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin İşlenmesi	Bilginin Kaydedilmesi
1-Bilginin Dış Kaynaktan Elde Edilmesi	1-Bilginin Yorumlanması	1-Bilginin Değerlendirilmesi
2-Bilginin İç Kaynaktan Elde Edilmesi	2-Bilginin Denenmesi	2-Örgütsel Bellek
	3-Bilginin Dağıtımı	3-Bilgi Sürecinin Değerlendirilmesi

Kaynak: HUBER, G. P., a.g.m., s.88-103; KLIMECKI, R. G., Wissensmanagement-“Wege zur Intelligenten Organization”, **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.12-30’dan derlenmiştir.

3.2.3.1.Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi edinimi, örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin başlangıç aşamasıdır. Bilgi edinimi, içsel ve dışsal incelemeleri, çevresel değişimlerle ilgili enformasyonun transfer edilmesini kapsamaktadır. Örgütler, bilgi edinerek daha fazla şeyler öğrenebilmektedir. Bu öğrenilenler, başarılı stratejilerin uygulanmasına, ürün ve teknoloji geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.¹⁶⁷ İşletmeler, bilgiyi iç ve dış kaynak olmak üzere iki kaynaktan temin etmektedirler.

Dış Kaynaktan Bilgi Edinilmesi

Örgütlerde, gerekli değişimi yaratabilmek için örgütün iç bilgilerinin yeterli olmaması durumunda, dış kaynaktan bilgi elde edilmesi tercih edilmektedir. Günümüzde, özellikle kamu kurumları, dış kaynaktan bilgi elde edilmesine öncelik veren örgütlerdir. Dışsal bilgi elde etme, büyük güvensizlik ve risk içeren, oldukça pahalı bir yöntemdir. Ayrıca, dış kaynaktan elde edilen bilginin örgütsel çerçevede kullanılmasında ve uygulanmasında sorun yaşanabilmektedir. Diğer ifadeyle, bilginin yararlı olup olmadığı alındığı zaman belli değildir. Bu bilginin örgüt temeline yayılması ve örgütte kullanılması, ancak örgüt üyeleri ona uyum sağlar ve onun gelişmesi için çaba sarf ederse geçerli olmaktadır.¹⁶⁸

İç Kaynaktan Bilgi Edinilmesi (Bilginin Yaratılması)

İç kaynaklardan bilgi elde edilmesi süreci, örgütte mevcut olan, ancak şu ana kadar kullanılmamış kaynakların kullanılmasıdır. Örgütlerde, zaten örtülü bilgi mevcuttur, ama kolektif bilgi tabanına ulaşmadığı için atıldır. Birçok çalışanın,

¹⁶⁷ AKGÜN, A. ve KESKİN, H., a.g.m., s.9.

¹⁶⁸ KLIMECKI, R.G., Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization, **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.13-14.

deneyimlerini, şirketin genel bilgisinin içine dahil etmemesi bunun en önemli örneğidir. Örgütlerde, her zaman örgütteki bilginin örgütsel bilgiden daha fazla olması, iç kaynaktan bilgi elde edilebileceğinin en önemli göstergesidir. Dolayısıyla, işletmenin en önemli kaynağının belli kısmı (az veya çok) sürekli atıl durumdadır.¹⁶⁹

İşlemelerde Bilgi Elde Etme Şekilleri ve Yöntemleri

Örgütler, hızla değişen çevrede, sadece tek bir yöntemle bilgi elde etmezler. Örgütler, farklı durumlarda problemlerin çözümünü geçerli kılan, içsel ve dışsal metotlardan yararlanırlar. Araştırmalar, örgütlerin ekonomik ve kültürel yapılarının her iki yöntemi eşit yoğunlukta uygulamak için yeterli olduğunu göstermektedir. İşletmelerde, bilgi elde etmede kullanılan belli yöntem ve şekiller aşağıda açıklanmıştır.

Oluşumla Öğrenme

Oluşumla öğrenme, genelde yeni işletme kurulması durumunda söz konusu olmaktadır. Yeni kurulan her işletme, toplumda yer bulmuş, benimsenmiş ve daha önce var olan örgütsel düşünce ve pratikleri bünyesinde bulundurmaktadır. Bu bilgi, “oluşumsal bilgi” olarak kabul edilmekte ve hem kurumsallaşmış bilgiden hem de örgütün kurucuları tarafından geliştirilen bilgiden oluşmaktadır.¹⁷⁰ Bu tür bilgi, öncelikle işletmenin kurucularının öğrenmesini sağlamakta, örgütün bilgi tabanına yayılarak çalışanların öğrenmesine yardımcı olmaktadır.

Deneyimlerden Öğrenme

Deneyim, insanların doğayla veya diğer insanlarla olan ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan ve bir anlam içeren sürekli etkileşimdir. Deneyimler, sadece düşünceleri değil, aynı zamanda duyguları, eylemleri ve algılama gibi kavramları içermektedir. Deneyim, insanların doğal ve yapay çevreleriyle aralarındaki organik bağıdır.¹⁷¹

Bireyler için geçerli olan deneyim, örgütler açısından da geçerlidir. Dolayısıyla, tüm organizasyonlar başarılarını ve hatalarını tespit ederek değerlendirmelidir. Onları, sistematik olarak ele almalı, daha sonra çalışanlarının

¹⁶⁹ a.g.m., s. 14.

¹⁷⁰ HUBER, G. P., a.g.m., s.88-103.

¹⁷¹ ÖGÜTVEREN, Ö., **Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: Bir Yüksek Öğretim Uygulaması**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış YL Tezi, Ankara, 1998, s.13-14.

kolayca ulaşabileceği kayıtlarda saklamalıdır.¹⁷² Bu kayıtlar, örgütün belleğini oluşturmaktadır. Bu bellek yardımıyla örgütler, geçmişte yaşanan başarısızlıkların değerlendirmesini yapacak, bunlardan yararlı dersler çıkaracak ve amaca yönelik süreçleri geliştirecektir. Ayrıca, örgütler, bu kayıtlar yardımıyla hangi durum ve şartta ne tür davranış sergileyeceğini öğrenmektedir. Yapılan araştırmalar, “organizasyonların karşılaştıkları başarısızlıklardan öğrendikleri bilgilerin, daha sonra ulaşılan başarılı uygulamalar üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.”¹⁷³

Personel Transferi (Aşılama)

Örgütler için, bilgiye ulaşmanın önemli kaynaklarından birisi, bilgi düzeyi yüksek elemanların transfer edilmesidir. Örgütler, yeni alınan üyeler yardımıyla yeni bilgilerin örgüte aktarılmasını sağlamaktadır. Bazı durumlarda, başka bir örgütün satın alınması yoluyla da yeni bilgiye ulaşılmaktadır. Ancak satın alma, bu yaklaşımın en uç noktasını oluşturmaktadır.¹⁷⁴

İşletmelerin yaptığı yönetim anlaşmaları, bilgi transferinde önemli bir araç olarak kullanılabilir. Çünkü, yönetim anlaşması, “bir işletmenin, insan kaynaklarını başka bir ülkeye, diğer bir işletme tarafından kullanılması için transfer etmesidir.

Başkalarından Öğrenme

İşletmelerde iç ve dış çevre elemanları önemli öğrenme kaynaklarıdır. İşletmeler, sadece çalışanlarının deneyimlerine dayanarak veya personel transfer ederek rekabete ayak uyduramamaktadırlar. Aynı zamanda, rakiplerle kendilerini kıyaslamalı (benchmarking), onların başarılı uygulamalarını örnek almalı, tüketicilerinin beklentilerini takip etmeli ve danışmanlar ile tedarikçi işletmelerin bilgilerinden yararlanmalıdır.

Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama (Benchmarking), performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamayı

¹⁷² ÖZGEN, H. ve TÜRK, M., Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli, **TODAİE Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 1996, s.75.

¹⁷³ GARVIN, D. A., a.g.m., s.55-72.

¹⁷⁴ HUBER, G. P., a.g.m., s.96-97.

tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır.¹⁷⁵ Kıyaslama, örgütün performansının kritik müşteri taleplerinin karşılanabilmesi açısından, sektördeki en iyiyle sürekli kıyaslanması ve eksikliklerinin bilinerek söz konusu eksikliklerin nasıl giderilip, geliştirileceğinin incelenmesidir.¹⁷⁶

İşletmeler, değişen ve ağırlaşan ekonomik şartlar altında, istenilen amaçlara ulaşmak için yeni süreçler, uygulamalar ve stratejiler geliştirmek yerine, bunları daha önce gerçekleştirip, başarıya ulaşmış ve bu sayede sektörel anlamda standartlar oluşturmuş işletmelerin uygulamalarını kullanma yolunu tercih etmektedir.¹⁷⁷

Kıyaslama, işletmelerin zayıf yönlerini tespit ederek, sektörlerinde yada farklı sektörlerdeki en iyi uygulamaların neler olduğunu belirleyip, bunları kendi amaçlarına ulaşmada kullanmalarıdır. Diğer ifadeyle işletme içi aktiviteler, işlevler ve işlemlerde sürekli gelişme sağlanması için, iç odaklanma olarak ortaya çıkmaktadır. Kıyaslama, sadece bir işletmenin performansının diğer işletmelere göre nasıl daha iyi olduğuna dair bilgi toplama değildir, aynı zamanda yeni fikirler üretme yöntemidir.¹⁷⁸

Müşteriler

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işletmeler için piyasada kalabilmenin temel şartı, müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanmasıdır. Hatta, günümüzün her yönden hızla gelişen pazar ortamında, müşteri ihtiyaçlarının bir defa belirlenmesi ve ona göre hizmet sunulması yeterli olmamaktadır. Çünkü, müşteri ihtiyaçları sürekli değişiklik gösterir. Bu bağlamda, müşterilerin geçmişte memnun edilmiş olmaları gelecekte de memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının gelecekte karşılanabilmesi, alışkanlık ve tercihlerdeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya dönük teknolojik gelişmelerin, rakiplerin rekabet stratejisinin ve diğer faktörlerdeki olası

¹⁷⁵ AKTAN, C. A., Organizasyonel Performansta Atılım (Breakbrought) İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği: Benchmarking, **MESS**, Temmuz, 1998, s.28.

¹⁷⁶ DENİZ, N., Benchmarking Süreci ve Benchmarking'in Yönetim Desteğinin Önemi, Marmara Üniversitesi, **Öneri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:6, Ocak, 1997, s.13.

¹⁷⁷ TOPALOĞLU, M. ve SÖKMEN, A., Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, **Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No:2, 2002, s.54.

¹⁷⁸ a.g.m., s.54.

değişikliklerin, dikkatle ve sürekli olarak tahmin edilmesini ve bunlara uygun hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.¹⁷⁹

İşletmelerde, müşterilerden elde edilecek bilgiler, sadece tedbir alma ve müşteri memnuniyetini sağlama amaçlı kullanılmaz. Garvin'e göre bu bilgiler, müşteri tercihindeki değişimlerin takip edilmesi, rakipleriyle ilgili düşüncelerin araştırılması, hizmetler hakkında izlenim edinilmesi, beklenen-algılanan hizmet kalitesinin kıyaslanması amacıyla da kullanılır.¹⁸⁰

Diğerleri

İşletmelerde, bilgi elde etmede rakipler ve müşteriler dışındaki kaynaklardan yararlanmak gerekir. Bu kaynakların önemlilerinden birisi, danışman firmalardır. Ayrıca, tedarikçiler de zaman zaman önemli bilgi kaynakları olarak kullanılabilirler.

3.2.3.2. Bilginin İşlenmesi

Bu aşama, elde edilen enformasyonların işletmenin mevcut bilgi tabanına yerleştirildiği, eski ve yeni bilginin karşılıklı etkileşimle entegre edildiği aşamadır. Bilginin işlenmesi, bilginin yorumlanması, denenmesi ve dağıtılması alt aşamalarından oluşmaktadır.

Bilginin Yorumlanması

Yorumlama, bilgilerin kişiler ve düzeyler arasında paylaşılırken anlamlandırılması ve onlara yeni anlamlar yüklenmesi sürecidir. Bu aşamada örgütler, kavramsal bilgiye ulaşmaktadır. Daft ve Weick'e göre, bilginin yorumlanması, ona anlam verilmesiyle başlar; paylaşılanların kavranması ve kavramsal çerçevenin geliştirilmesi ile sona erer.¹⁸¹ Enformasyonların yorumlanması aşamasında, bir enformasyona aynı, benzer veya farklı yorumlar yapılabilir. Huber, yorumların çeşitliliğinin artmasının, yeni enformasyonlara farklı anlamlar verilmesinin, örgütsel öğrenme anlamına geldiğini belirtmektedir.¹⁸² Bilginin yorumlanmasında, zihinsel haritalar ve iletişim araçlarının zenginliği etkin rol oynamaktadır.

¹⁷⁹ AYDEMİR, M., Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi, **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000, s.33.

¹⁸⁰ GARVIN, D. A., a.g.m., 55-72.

¹⁸¹ DAFT, R. L. ve WEICK, K. E., a.g.m., s. 284-295.

¹⁸² HUBER, G. P., a.g.m., s.96-97.

Zihinsel haritalar, insanların çevresine ve inanç yapısına göre değişmekte, onların algılamalarını etkilemektedir. İnsanların zihin haritalarını şekillendiren unsurlar, kişilerin demografik özellikleri gibi faktörlerle, yaşadığı kültür, değerleri, hatta çalıştığı birime göre değişebilmektedir. İletişim araçları ise, yeni enformasyonların, öğrenme meydana gelmeden önce örgütün diline çevrilmesine aracılık etmektedir. Bu araçlar, sosyal düzeydeki konunun karakterlerinin iletişim kanallarına aktarılmasını sağlar. Ayrıca, iletişim araçlarının tespitinde, örgütün yapısı, kültürü ve yönetim sisteminin dikkate alınarak karar verilmesi gerekmektedir.¹⁸³ Doğru iletişim aracının seçimi, bilgiye ortak anlamlar verilmesini geliştirmektedir.¹⁸⁴ İletişim aracı, enformasyonun karmaşıklığı durumunda, onun karmaşıklığı ile başa çıkacak kadar yeterli olmalıdır. Bu olay, Daft ve Lengel tarafından “medyada zenginlik” teorisi ile açıklanmaktadır. Daft ve Lengel’e göre, zengin bir iletişim aracı, anında geri iletme izin veren, çoklu, sözlü ve sözsüz araçları ifade etme yeteneğine sahip olmalıdır.¹⁸⁵

Bilginin Denenmesi

Yeni bilginin yararlılığı, ancak onu deneyerek anlaşılmaktadır. Bilginin denenmesi, bazen küçük çaplı yapılmakta ve çok az iyileşme sağlanmaktadır. Bazen ise, geniş kapsamlı ve maceralı olmakta, büyük takımların kurulmasını gerektirmektedir.

Bilginin denenmesi için, örgütte deneye uyumlu bir iklim oluşturmak gerekir. “Sıfır hata” düşüncesi ve “mevcut çözümlere karşı tutum” bilginin denenmesini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, işletmenin sektörde ilk öğrenenler arasında yer almak istememesi, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamada çok geç kalmasına neden olabilmektedir. İşletmelerde, yeni bilginin denenmesi, uzun vadede rekabet gücünün arttırılmasını sağlamaktadır. Bilginin denenmesinin kontrolsüz değil, belli bir program çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Yeni bilgilerin, öğrenme ve kalite grupları veya karma çalışma grupları içinde denenmesi daha yararlıdır.¹⁸⁶

¹⁸³ KLIMECKI, R.G.; LASSLEBEN, H. ve THOMAE, M., a.g.m., s.10.

¹⁸⁴ HUBER, G.P., a.g.m., s.96-97.

¹⁸⁵ BHATT, G. D., Organizing knowledge in the knowledge development cycle, **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, No:1, 2000, s.23.

¹⁸⁶ KLIMECKI, R. G., Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization, **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999, s.16-17.

Bilginin Paylaşılması

Bilgi işleme sürecinin en önemli aşaması, bilginin bölünmesi, diğer ifadeyle “ada etkisinin” azaltılmasıdır. Bilgi, örgütsel seviyede kullanılmadan önce, örgüt içinde dağıtılması ve bunun çalışanlarca paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerde, bilginin dağıtımının başarısı için, enformasyon akımının olabildiğince az durması gerekir. Ayrıca, yüksek düzeyde sürdürülebilirlik elde etmek için, iş başı deneyimlerin, tüm örgütün kullanımına sunulması gerekmektedir.

İşletmelerin bilgi dağıtımını ne düzeyde başardığı, örgütsel kültüre ve firmadaki açık bilginin miktarına bağlıdır. Geleneksel kontrol ve otorite ilişkilerine inanan bir örgütte bilgi paylaşımı zor sağlanır. Çünkü, denetimi ve kuralların uygulanmasını esas alan yönetim mentalitesi, bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye çevirmede gerekli olduğu düşünülen sosyal gruplar ve sınıfların oluşumu için gerekli fırsatları sınırlamaktadır.¹⁸⁷ Geleneksel bir örgüt yapısı, bilgi dağılımı ve paylaşımında oldukça katı olmakta ve esnekliğin sağlayacağı faydaları yok etmektedir. Örneğin; yukarıdan aşağıya doğru, önceden belirlenmiş kanallar ile bilgi dağılımını zorunlu kılmak, işletmeyi bilgi yoğun bir örgüt yapmaz; hatta diğer iş bölümlerinin performanslarıyla bir karışıklık yaratabilir. Diğer taraftan, bilgi dağıtım kanalları informal şekilde,¹⁸⁸ güven ve işbirliğine dayalı olarak geliştirilmişse, bilgi dağılımı daha hızlı, güvenilir olabilmektedir. Bu sayede, daha yüksek paylaşım düzeyine de ulaşılabilir.¹⁸⁹

İşletmelerde, iş başı eğitimin teşvik edilmesi, takımların oluşumlarına destek sağlanması, kişiler arası diyaloglarla deneyimlerin değişiminin sağlanması, birey ve grupların bilgi performanslarının ödüllendirilmesi, bilgi paylaşımını

¹⁸⁷ BHATT, G. D., a.g.m., s.20-21.

¹⁸⁸ Davenport ve Prusak’a göre, kendiliğinden oluşan, belli bir biçime bağlı olmayan bilgi aktarımı, bir şirketin başarısı için yaşamsal önem taşımaktadır. Bilgi yönetimi terimi, her ne kadar belli bir biçime bağlanmış bilgi aktarımını akla getirirse de, bunun temel unsurlarından biri kendiliğinden bilgi alışverişini destekleyecek stratejiler geliştirmektir. DAVENPORT, T.H. ve PRUSAK, L., a.g.e., s.132.

¹⁸⁹ BROADBENT, M. ve LOFGREN, H., Information Delivery: identifying priorities, performance and value, **Information Processing&Management**, Vol:29, No:6, 1993, s.683-703’ten aktaran: BHATT, G. D., a.g.m., s.20-21.

hızlandırmaktadır. İşletmelerde, proje grupları¹⁹⁰ ve takımlar bilgi dağılımına büyük destek sağlamaktadır.¹⁹¹

3.2.3.3.Bilginin Kaydedilmesi

Bilginin kaydedilmesi aşamasında amaç, yeni bilginin mevcut bilgi tabanında sağlamlaştırılması, istenmeyen bilgi kayıplarının önlenmesi ve bilginin ilgisiz kişilerce kullanımının mümkün olduğunca engellenmesidir. Bu aşama, bilginin değerlendirilmesi, örgütsel bellek ve bilgi yönetim sürecinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Bilginin Değerlendirilmesi

Genel olarak, uygulamada, daha çok rakamsal ve ölçülebilir kriterler üzerinde durulduğu için, bilginin değerlendirilmesine pek önem verilmediği görülmektedir. Bilgi, endirek yollardan elde edilebildiği ve soyut olduğu için değerlendirilmesinde genellikle sorunlar yaşanmaktadır. Ancak, yine de çok iyi düzenlenmiş skalalar kullanılarak değerlendirme yoluna gidilebilmektedir. Bilginin değerlendirilmesi çalışmaları, genellikle iki noktaya odaklanmaktadır. Bunlar, bilginin içeriği ve bilgi sürecidir.

İçerik açısından, örgütün akıllı örgüt özelliği kazanıp kazanmadığı, bireysel yeteneklerin istenen yönde değişip değişmediği değerlendirilmektedir. Süreç açısından ise, bilginin örgütsel işleyişteki önemi ve durumu değerlendirilmektedir.

Bilginin Saklanması

Bilgiyi, örgütün tamamında mümkün olduğunca etkin kılabilmek için, enformasyonların açık ve ulaşılabilir şekilde saklanması gerekmektedir. Örgütlerin sahip oldukları bilgiyi, çeşitli yöntemlerle saklaması, bu bilgiye kısa sürede erişim imkanı sağlamaktadır.¹⁹² Bilginin üretilmesi ve bu bilginin kullanılarak ondan değer elde edilmesi, sadece geçmişten gelen birikimler ile mümkündür. Bu açıdan,

¹⁹⁰ Projeler, karmaşık işlerdir; proje ekipleri ise, bünyesinde değişik bilgi, beceri, uzmanlık ve nitelikte farklı insanlar barındıran ekiplerdir. Projelerde çalışanlar, değişik kurumlara mensup olabilirler. Ayrıca, proje ekiplerinde çalışanlar, sorunları çözmeye birbirlerine yardım etmekte ve ekibin bir bütün olarak faaliyetlerinden kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Bu ekiplerin, insana ve göreve yönelik özellikleri bulunmaktadır. Bu göreve yönelik özelliklerden önemlileri, "iyi iletişim kurma, karşılıklı güvendir". Bu özellikler, işletme içi bilgi dağılımı ve öğrenmeye hız kazandırmaktadır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz: DENGİZ, G. M., **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000, s.30.

¹⁹¹ KLIMECKI, R.G., Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization, a.g.m., s.17.

¹⁹² a.g.m., s.18.

örgütlerin sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecek şekilde saklaması önemlidir.¹⁹³ Bilginin saklanması olayı ile ortaya bireysel ve örgütsel bellek kavramları çıkmaktadır.

Bellek, kelime anlamı olarak, “öğrenilmiş olan şeylerin yeniden üretilmesi sürecidir.” Bu üretim, çağrışımsal bir mekanizma aracılığıyla olmaktadır. Bellek, “bilginin biriktirilip işlendiği yer olarak” da tanımlanmaktadır. Bellekte değişim yaratabilmek için, bildiklerimizin de hızlı şekilde değiştirilmesi gerekmektedir.¹⁹⁴

Örgütsel bellek, bir örgütün tarihi varoluş sürecinde biriktirmiş olduğu bilgiler toplamıdır. Örgütsel bellek, işlem maliyetlerini azaltan, etkili ve verimli karar verilmesi sürecine katkıda bulunan bilgiyi sağlamakta ve örgütler için gücün temelini oluşturmaktadır. Çok görevli ve çok kullanıcı ortamlarda işbirliğini desteklemektedir. Bu kavram, teknik, işlevsel ve toplumsal iş boyutlarını, çalışanı ve çalışma ortamını içermektedir.¹⁹⁵

Örgütler, çok miktarda bilgiyi daha sonra hatırlayabilmek için yazılı metinler ve raporlar aracılığıyla kaydedip, saklamaktadır. Bu kayıtlar, gerektiğinde, örgütün, neyi, ne zaman ve nasıl yaptığı bilgisine; örgütün, çevresinde yer alan örgütler yada kişiler ile nasıl bir ilişki içinde bulunduğu bilgisine kısa sürede ulaşması için gerekmektedir.¹⁹⁶ Günümüzde örgütsel bellek oluşumunda, geleneksel yöntemler yanında, bilgi teknolojilerinden de yararlanılmaktadır. Özellikle, bilgisayarların birçok işletmede kullanımı ve ağ sistemi ile birbirine bağlanması sonucu, örgütsel bellek oluşumu ve işletme içi bilgi paylaşımı kolaylaşmıştır.¹⁹⁷

Bilgi Yönetimi ve Öğrenme Sürecinin Değerlendirilmesi

Bu süreç, geri dönüşüm veya feed-back olarak adlandırılmaktadır. Bilgi yönetiminin son aşamasıdır. Günümüzde değişimin hızlı olmasının etkisiyle, bilginin kaydedilmesi ile her şey sona ermiş gibi görünmektedir. En önemli basamak olan, bilgi yönetimi sürecinin değerlendirilmesi aşaması (feed-back) eksik kalmaktadır. Bu aşama, dinamik ve kendini geliştiren bir bilgi yönetimi sürecini garanti etmektedir.

¹⁹³ ZAİM, H., **Bilgi Yönetimi Süreçleri**,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250, 15/08/2003.

¹⁹⁴ CROASDELL, D.T., It's Role in Organizational Memory and Learning, *Learning Organizations, Information System Management*, Winter, 2001, s.8.

¹⁹⁵ CROASDELL, D. T., a.g.m., s.9.

¹⁹⁶ ŞİRİN, H., Bireysel ve Örgütsel Bellek, **Eğitim Yönetimi**, Kış, 2000, s.93.

¹⁹⁷ CROASDELL, D. T., a.g.m., s.10.

Aslında bu durum, değişimin yaşandığı her olayda söz konusudur. İşletmelerde, hangi bilgi yönetimi sürecinin faydalı olduğunun ve ne tür değişimlere gereksinim olduğunun tespiti için, bu aşamada örgütsel bilgi tabanı sürekli sorgulanmalı ve değerlendirilmelidir. Bu öğrenme türü, çalışmanın daha önceki bölümlerinde Argyris ve Schön'e göre "çoklu öğrenme" olarak ifade edilmiştir.¹⁹⁸

3.3.Öğrenen Organizasyon

Öğrenen örgüt kavramına ilk kez Argyris ve Schön'ün çalışmalarında rastlanmaktadır. Öğrenen organizasyon anlayışı, daha sonra Peter Senge tarafından şekillendirilmiş ve Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı eserinde kullanılmıştır. Öğrenen organizasyon kavramının temeli, 1950'li yıllarda "sistem teorisinin" ortaya konulmasıyla atılmıştır. O yıllarda, "sistem düşüncesinin" gelişmesi, organizasyonların yaşayan organizasyonlar olarak düşünülmesini sağlamıştır. Senge'nin, "sistem teorisini" öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların iş dünyası üzerindeki etkileri, öğrenen organizasyon disiplininin iş dünyasında popüler hale gelmesini sağlamıştır.¹⁹⁹ Öğrenen örgüt konusu, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve bilginin önemli bir üretim faktörü olmaya başlaması ile daha büyük önem kazanmıştır.

3.3.1.Öğrenen Organizasyonun Tanımı

Öğrenen organizasyonlar, sürekli bilgi edinme, işleme ve yeni bilgiler yaratma süreçleri ile organizasyon için sürekli gelişmeyi sağlayacak yeni yöntemler geliştirme üzerine kurulu bir yönetim felsefesidir.²⁰⁰ Öğrenen organizasyonlarda, sürekli gelişme anlayışı hakim olup, işgörenler ile örgüt birbirlerine öğrenme, büyüme ve yardımlaşma konularında karşılıklı bağlıdır. İşgörenler, sürekli olarak işletmelerinde performansını arttırmanın yollarını aramakta, ürün ve hizmet kalitesini yükseltmeyi hedeflemektedir.²⁰¹

Öğrenen organizasyonlar, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda şekillendirilmiş organizasyonlardır ve yeni elde edilen bilgiler

¹⁹⁸ KLIMECKI, R. G., Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization, a.g.m., s. 19.

¹⁹⁹ ÖZGENER, Ş., a.g.m., s.42.

²⁰⁰ PINAR, İ., Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, Kasım, 1999, s.37-38.

²⁰¹ ERDOĞMUŞ, N., a.g.m., s.19.

bu organizasyonların davranışlarını değiştirmektedir.²⁰² Öğrenen organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen; öğrenmeyi işletmenin kapasitesini arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayacak ortam yaratan örgütlerdir.²⁰³ Bu tür örgütler, deneyimlerini sürekli gözden geçirmekte, deneyimlerinden bir şeyler öğrenmekte, geleceğe yönelik faaliyetlerinde öğrendiklerini göz önüne alarak hataları ve kayıpları en aza indirmeyi amaçlamaktadır.

Koçel'e göre, öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modelini değil, bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerine, geçmiş deneyimlerine veya araştırma sonuçlarına göre yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü arttırmalarına dayanmaktadır.²⁰⁴

3.3.2.Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Öğrenen organizasyonlar, geleneksel organizasyonlara göre daha farklı özelliklere sahip olması gereken organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonların temelinde bilgi ve bilgiye dayalı öğrenme ile sürekli gelişme yatmaktadır. Bu organizasyonlar, çevrede meydana gelen değişmelere karşı duyarlı işletmelerdir. Kendilerini bu değişimlere karşı hazırlamakta ve hatta değişimleri tahmin etmektedir. Öğrenen organizasyonların özellikleri genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²⁰⁵

- Öğrenen organizasyonlar, takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenmektedir,
- Bu örgütler, ne öğrendiğini değerlendireceği gibi, nasıl öğrendiğini de değerlendirmektedir,
- Sektörün öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar,
- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar,

²⁰² GARVIN, D. A., a.g.m., s.55-72.

²⁰³ YAZICI, S., a.g.e., s.154.

²⁰⁴ KOÇEL, T., a.g.e., s.440.

²⁰⁵ ÖZGEN, H. ve TÜRK, M., a.g.m., s.74.

- Verileri doğru yerde ve doğru zamanda hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler,
- Her tecrübe, gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur. Faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır,
- Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin, başarılı yada hatalı yönlerin neler olduğunu öğretirler,
- Belli düzeyde risk alırlar. Ancak, organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmazlar,
- Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar,
- Yeni projeleri, öğrenmeye istekli takımları ve çalışanlarını desteklerler,
- Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı, bireyleri yada grupları cezalandırmayıp, öğrenmeyi politika haline getirirler.

Öğrenen organizasyonlar, yukarıda açıklanan özellikleriyle geleneksel organizasyonlardan ayrılmaktadır. Özellikle, yönetimin tutumu, liderlik, motivasyon, düşüncelerin tasarımı ve uygulanması, toplam sorumluluk, çatışmaların yönetimi gibi konular açısından geleneksel organizasyonlara göre ciddi farklılıklar göstermektedir.²⁰⁶ Peter Senge, “Beşinci Disiplin” isimli kitabında, öğrenen organizasyonların sahip olması gereken özellikleri temel disiplinler başlığı altında açıklamıştır. Bu disiplinler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Paylaşılmış Vizyon Oluşturma

Öğrenen organizasyonlar, öncelikle çalışanların kendi vizyonlarını geliştirmesini desteklemelidir. Çünkü, paylaşılan vizyonun oluşabilmesi için kişisel vizyonların zengin olması gerekmektedir. Paylaşılan vizyon, geleceğe yöneliktir ve paylaşılan değerleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Kişiler, paylaşılan vizyon yardımıyla, ortak konuları bulabilir, hatta öğrenme için gerekli odaklanma ve enerjiyi sağlayabilir.²⁰⁷

Kişisel Yetkinlik

Kişisel yetkinlik, çalışanların ileriye görme ufkuna sürekli açıklık kazandırmakta ve onu derinleştirmektedir. Bu yetkinlik, çalışanların, enerjilerini

²⁰⁶ Bu farklılıklar için bkz: LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Inc., New York, 1995, s.45.

²⁰⁷ SENGE, P.M., a.g.e., s.17-18.

odaklaştırma, sabrını geliştirme ve gerçekleri objektif olarak görmeyi sağlamaktadır. Kişisel yetkinlik, yaşam boyunca öğrenme çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.²⁰⁸

Zihinsel Modellerin Geliştirilmesi

Zihinsel modeller, zihnimize iyice yerleşmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgelerdir. Bu modeller, dünya görüşümüzü ve eylemlerimizi etkilemektedir. İnsanlar, bu zihinsel modellere göre davranış sergilemekte ve genellikle sorgulayıcı bir tutum içine girmemektedir. Örgütsel öğrenmedeki zihinsel modeller ise, insanların bu kalıplardan veya varsayımlardan kurtulmalarına yöneliktir.²⁰⁹

Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, bir bütünü görme disiplini. Sistem düşüncesinde olaylar doğrusal değil, bir döngü içinde birbirini etkilemektedir. Sistem düşüncesinin özünde, karşılıklı ilişkiler ve değişim süreçlerini kavramak vardır. Sistem düşüncesinde, meydana gelen olaylardan kişiler değil, tüm sistem sorumludur. Böylece, sistemin içinde yer alan herkesi bir bütün olarak görmek ve anlamak gerekir.²¹⁰

Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, bir takımın üyelerinin kendi varsayımlarını bırakarak, birlikte düşünmeyi gerçekleştirme kapasitesidir. Birbirine güvenen ve paylaşım içinde olan takımların, hedeflere ulaşırken ortak hareket etmesi, onlara hız kazandırmakta ve hedeflere ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.²¹¹

3.3.3.Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşları²¹²

Öğrenen organizasyonlar, bilgiyi elde ederek ve kullanarak, mevcut davranışlarını değiştirebilen örgütlerdir. Öğrenen organizasyonlar, temel konularda

²⁰⁸ a.g.e., s.15-16.

²⁰⁹ a.g.e., s.16-17.

²¹⁰ a.g.e., s.15.

²¹¹ a.g.e., s.18-19.

²¹² Garvin tarafından, öğrenen organizasyonların yapı taşları olarak belirtilen yaklaşıma benzer bir yaklaşım Romme ve Dillen tarafından “Örgütsel Öğrenmede Yaklaşımlar” olarak literatüre geçmiştir. Romme ve Dillen’e göre, olasılıksal teori yaklaşımı, sistem yaklaşımı, psiko-sosyolojik yaklaşım ve bilgisel teori yaklaşımı olmak üzere dört teori vardır. Daha ayrıntılı bilgi için bkz: ROMME, G. ve DILLEN, R., a.g.m., s.70-72.

bu özgün yeteneklerini kullanarak uzmanlaşmaktadır. Öğrenen organizasyonların, yapı taşları olarak bilinen belli başlı yeterlilikleri şunlardır:²¹³

Sistemik Problem Çözme

Sistemik problem çözme, öğrenen kurumların ilk yapı taşlarıdır. Öğrenme için, doğruluk ve kesinlik son derece önemlidir. Bu nedenle, sorunların belirlenmesinde bilimsel yöntemlerin kullanılması, karar alırken varsayımlar yerine verilerden hareket edilmesi, verilerin analizlerinde istatistiksel yöntemlere dayalı sonuçlar çıkarılması esastır.

Yeni Yaklaşımların Denenmesi

Sistemik problem çözmenin bir üst aşamasıdır. Yeni bilginin sistemik biçimde aranması ve denenmesini içerir. Uygulanması zor bir yöntemdir. Çünkü, problem çözmeden farklı olarak, yeni yaklaşımların denenmesinde koşulların elverişli olması gerekmektedir. Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olma ile bunları yapmayı teşvik eder.

Geçmiş Deneyimlerden Ders Alma

İşletmeler, geçmiş başarı ve başarısızlıkları gözden geçirmeli, sistemli olarak değerlendirmeli ve çıkacak dersleri işgörenlerin kolayca yararlanacağı şekilde kaydetmelidir. Ayrıca, başarısızlıkların sonuçlarını geleceğe yönelik olarak kullanmalıdır. Bu bağlamda, özellikle hataların tespit edilmesi, nerelerden kaynaklandığının bilinmesi ve ilgililere aktarılması, deneyimlerden ders alınmasında önemlidir.

Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması

Örgütsel öğrenme, sadece düşünerek ve kendi kendini analiz ederek gerçekleşmez. Bazen başkalarının uygulamalarının taklit edilmesi de gerekir. Bu yapı taşı, kıyaslama (benchmarking) tekniği ile ilgilidir. Bu nedenle, işletmelerin çevresini ve özellikle rakiplerini sürekli kendisiyle kıyaslayarak bilgi elde etmesi gerekmektedir. Kıyaslama, diğer işletmeler ile yapılacağı gibi işletmenin departmanları arasında da yapılabilmektedir.

²¹³ GARVIN, D. A., a.g.m., s.55-72; ARIKBOĞA, Ş., **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s.21-22; KOÇEL, T., a.g.e., s.438-439.

Bilgi Aktarımı

Bu aşama, geliştirilen bilginin, ilgililerce paylaşılmasını öngörmektedir. Öğrenmenin alan yönünden sınırlı kalmaması için, bilginin örgütün her noktasına hızlı şekilde yayılması gerekir. Bilginin paylaşıldıkça değerinin artacağı ve verimliliğinin yükseleceği düşünülürse, bu aşama temel yeteneklerden birisidir. İşletmede bilginin aktarımı ve kullanımını sağlamak için personel rotasyonu, raporlar, bilgilendirme toplantıları, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi birçok yöntemden yararlanılabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

4.1.Performans Kavramı

Performans konusu, örgütler için hızlı çevresel değişimin etkisiyle son zamanlarda önem kazanmaya başlamış ve önemi her geçen gün artan bir konu olmuştur. Küreselleşmenin ve buna bağlı olarak rekabetin yoğun şekilde artması, ürünün devamlı kısalan yaşam süresi ile işletmenin iç ve dış çevresinin işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi, performans konusunun önem kazanmasında etkili olan gelişmelerdir. Günümüzde örgütler, devamlı değişen çevrede başarılı olabilmek, hedeflerine ulaşip ulaşmadığını veya ulaşabilmişse ne oranda ulaşabildiğini tespit etmek için önemli alanlarını dikkate alıp başarılarını sürekli olarak değerlendirmelidir. Ayrıca, pazardaki çetin rekabette, karar vericilerin devamlı ve hızlı olması, geleceği yönlendirecek bilgilere ihtiyaç duyması, işletme performansı ile ilgili bilgilere olan gereksinimleri arttırmıştır.

4.1.1.Performansın Tanımı

Çalışmada incelenecek temel konu, örgütsel performansın boyutlarıdır. Ancak, performans boyutlarını daha iyi kavrayabilmek için öncelikle, performans kavramının incelenmesi gerekmektedir. Performans kavramının özüne bakınca, ilk olarak 15. yy'da ortaya çıktığı, "oyun ve sergi" için kullanıldığı bilinmektedir. Performans kavramının günümüzde eski anlamından çok farklı anlamlar ifade ettiği ve her geçen gün daha farklı anlamlar içeren bir yelpaze oluşturduğu görülmektedir. Bazı durumlarda, "başarı, etkenlik, etkililik, yetenek ve memnuniyet" gibi kavramlar da performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlamıştır.

Performans ile ilgili tanımlar Lebas'ın belirttiği gibi uygulayıcının bakış açısına bağlı bir anlam ifade etmektedir. Öncelikle de karar vericileri ilgilendiren bir konu olarak görülmektedir.²¹⁴ Performansın kelime anlamı, "bir faaliyetin hayata

²¹⁴ LEBAS, M., Performance measurement and performance management, **International Journal of Production Economics**, Vol:41, No:9, 1995, s.23-35.

geçirilmesi” ve “bir işi yerine getirebilme becerisidir.”²¹⁵ Türkçe sözlükte ise, performansın kelime anlamı, “başarım, takat sınırır.”²¹⁶

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucu elde edilenleri “nicel veya nitel” olarak belirleyen bir kavramdır. Sonuç, mutlak yada göreceli olarak açıklanabilmektedir. Örneğin, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi yada sıralamadaki yeri, bir üretim miktarı yada gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.²¹⁷

Performans ile ilgili tanımlar incelenince, öncelikle etkinlik, etkililik, verimlilik, amaca ulaşma derecesi gibi kriterlerin ele alındığı görülmektedir. Ancak, buna rağmen performansın tam olarak ne olduğu konusunda büyük oranda fikir ayrılığı söz konusudur ve yazılan eserlerde değerlendirmeye alınan kriterler sürekli değişiklik göstermektedir.²¹⁸

Codero, performansı, “etkinlik ve etkililik” kavramları ile açıklamaktadır. Burada, etkililik “hedefe ulaşıp ulaşılmadığının tespiti için verilerin ölçümünü”; etkinlik ise, “kaynakların tümünü” ifade etmektedir.²¹⁹

Lebas’a göre performans, kullanıcının bakış açısına bağlı anlamlar ifade etmektedir. Ancak, genel olarak, bir firmada belirlenen hedeflere tam olarak ulaşılmasını sağlayan, madde ve unsurların iyi idare edilmesi ve yayılımı ile ilgili süreçtir.²²⁰

Rohlstadas performansı, daha geniş bir açıdan ele almış, etkenlik ve etkililik dışında, “kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılığı” da performansın göstergeleri olarak belirtmiştir.²²¹

²¹⁵ Marrien-Wesbter Sözlüğü, <http://www.m-w.com>, (12/11/2003).

²¹⁶ Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, (12/11/2003).

²¹⁷ AKAL, Z., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları: 473, Ankara, 2002, s.1; BAŞ, İ. M. ve ARTAN, A., **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları: 435, Ankara, 1991, s.13.

²¹⁸ DONNELL, F.J.O. ve DUFFY, A.H.B., Modeling Design Development Performance, **Proceedings of the International Workshop on Performance Measurement**, Glasgow, 2001, s.1-20.

²¹⁹ CORDERO, R., The measurement of innovation performance in firm: An overview, **Research Policy**, Vol:19, No:2, 1990, s.185-192.

²²⁰ LEBAS, M., a.g.m., s.23-35

²²¹ ROLSTADAS, A., Enterprise performance measurement, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:18, No:9/10, 1998, s.989-999.

Dwight, performansı tanımlarken onun göstergelerine değinmemiş; performans olarak sadece, “hedefe ulaşma düzeyinden” bahsetmiştir.²²² Dolayısıyla, performans için hangi kriterler dikkate alınır alınsın, önemli olan işletmenin planladığı amaçlara ulaşıp ulaşmadığıdır. Bu bağlamda, işletmelerin öncelikle hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesi, işletme çevre elemanlarının beklentilerinin yerine getirilmesinde önemlidir. İşletmeler, hedefleri açık ve net şekilde belirleyerek, gelecekte ne yapılması gerektiğine ve işletmenin yol haritasına ulaşırlar. Hedefler belirlenirken, çevre elemanlarının beklentileri ile işletmelerin amaçları arasında bir dengenin de kurulması gerekmektedir.

Performans ile ilgili tanımlar kronolojik olarak incelenince, önceleri “etkenlik ve etkililiğin” önemli performans kriteri olarak alındığı, daha sonraları ise, işletmenin iç ve dış çevre elemanlarının beklentilerine önem verildiği görülmektedir. Son olarak ise, küreselleşme ve rekabetin artması gibi nedenlerden dolayı, yenilik ve geleceğe yönelik tahminler önemli performans kriterleri olmuştur.

İşletmelerde ise performans, yukarıda anlatılanlardan farklı anlam taşımamaktadır. Bir işletmenin performansı, “belli bir zaman sonucundaki çıktısı yada çalışmasının sonucudur.” Bu sonuç, işletmenin amacına ulaşması yada belli bir görevin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının geliştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir.²²³

Bu çalışmada performans kelimesi, işletme performansını temsil eden anlamda kullanılacaktır. Bir örgütün amacına ulaşırken etkileşime gireceği tüm çevre elemanları ve onların beklentilerine ulaşma düzeyi performans olarak alınacaktır. Dolayısıyla, işletme performansı veya örgütsel performans, ortaklar, müşteriler, tedarikçiler gibi işletmenin tüm çevre elemanlarını kapsayacaktır.

4.1.2. Performansın Tarihi Gelişimi

İşletme biliminin birçok alanında olduğu gibi performans alanında da konunun geçmişini tam olarak belirlemek zordur. Ancak, performans konusunda bilinen, başlangıçta finansal göstergelerin yoğun şekilde kullanıldığı (örneğin, yatırımın geri dönüşü), daha sonraları ise, bu göstergelerin örgütsel performansı

²²² DWIGHT, R., Searching for real maintenance performance measures, **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol:5, No:3, 1999, s.258-275.

²²³ AKAL, Z., a.g.e., s.1.

yansıtma konusunda yeterli olmadığıdır.²²⁴ Örgütlerde performansın ve performans göstergelerinin gelişimi, aslında örgütün faaliyet gösterdiği dönemin rekabet avantajı yaratabilecek unsurlarına göre farklılıklar göstermektedir. İşletmeler performansını arttırırken, rekabetin önceliklerine uygun bir yol izlemeli ve buna yönelik performans boyutlarına önem vermelidir.

Yeryüzünde, işletmeciliğin ve üretimin tarihi gelişimi içinde, insan hayatına ve rekabete etki eden temel olayın sanayi devrimi olduğu bilinmektedir.²²⁵ Sanayi devrimi ile birlikte rekabette büyük değişim yaşanmasına rağmen, son elli yılda boyutu oldukça değişmiştir. Sanayi devriminden önce, üretim az sayıda çalışan tarafından atölyelerde gerçekleştirilmekteydi. Firma sayısının az olmasından dolayı ticari ilişkiler bugünkü kadar yoğun değildi. Bu dönemde, zanaatkarlık ve siparişe göre üretim sistemleri daha geçerliydi. Ancak, sanayi devriminden sonra, başta İngiltere olmak üzere diğer ülkelerde üretici firma sayısı artmış ve bu durum çetin bir rekabet ortamının gelişmesine neden olmuştur.²²⁶

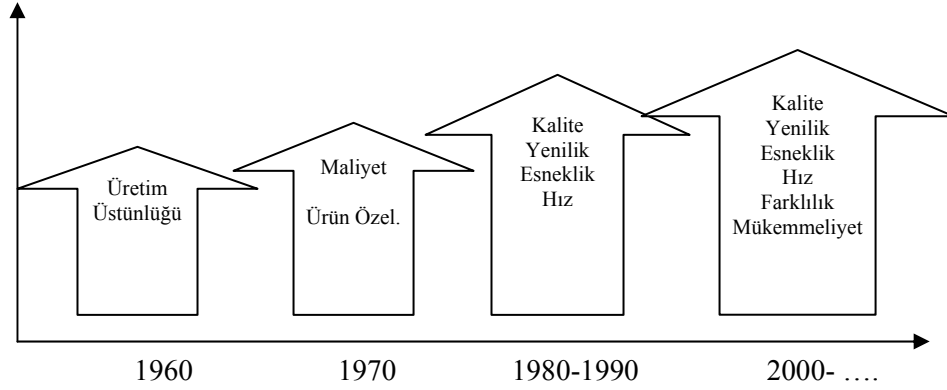
Sanayi devriminin hemen başında işletmelerde rekabet avantajı yaratan unsur olarak, “verimlilik” ön plana çıkmaya başlamış ve birçok uzman işgücünün verimli çalıştırılabilmesi ile ilgili araştırmalar yapmıştır. İşgücü verimliliği, II. Dünya savaşına kadar uzun bir süre rekabet gücü olarak yerini korumuştur. II. Dünya savaşının sona ermesinden sonra, özellikle 1960’lı yıllardan itibaren rekabet stratejik olarak ele alınmaya başlamıştır.²²⁷

²²⁴ NEELY, A. vd., Performance Measurement Design: a literature review and research agenda, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol:15, No:4, 1995, s.89.

²²⁵ KOZLU, C., **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1996, s.2.

²²⁶ Daha ayrıntılı bilgi için bkz: MAILLET, J., **İktisadi Olayların Evrimi: 18. Yüzyıldan Bugüne**, (Çev: Ertuğrul Tokdemir), Remzi Kitapevi, 1983, s.52.

²²⁷ PORTER, M.E., **Yarının Avantajlarını Yaratmak**, Derleyen: Rowan GIVEN, (Çev: Sinem Gül), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997, s.45-48.



Şekil 4.1. Rekabetin Son 40 Yıl İçerisindeki Gelişimi

Kaynak: DOĞAN, Ö. İ., Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000, s.6.

II. Dünya savaşından sonra işletmeler için önem taşıyan rekabet unsurları, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel ortalama on yıllık dönemlerde değişiklik göstermiştir (bkz.Şekil 4.1). Bu bağlamda, 1960'lı yıllarda “üretim üstünlüğü,” 1970’lerde “maliyet üstünlüğü,” 1980’lerde “kalite üstünlüğü ile hız” önemli rekabet unsuru olmuştur. 1990’lı yıllardan sonra ise, “yenilik ve farklılık” rekabette önem taşımaya başlamıştır.²²⁸

4.1.3.Performansın Değişen Trendleri

Son yıllarda, firmalar arasında, rekabet üstünlüğü sağlamak için yoğun bir baskı yaşandığı ortadadır. Bazı uluslararası trendler, rekabetin şeklini ve performansın boyutlarını değiştirmiştir. Bu trendlerin belli başlıları, aşağıda açıklanmıştır.

4.1.3.1.Küreselleşme

Küreselleşme, uzakta yaşanan çeşitli deneyimlerin, yakında tek bir noktada toplanması ve çok uzaktaki olaylardan haberdar olunmasıdır. Küreselleşmeyle, tüm insanlar birbirinden haberdar olmakta ve dünyayı bir bütün olarak algılamaktadır. Bunun yanında, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek pazar haline gelmesi durumu ile karşılaşılmaktadır.²²⁹ Küreselleşme,

²²⁸ DOĞAN, Ö. İ., a.g.m., s.6-7.

²²⁹ GÜZELCİK, E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.16-17.

işletmeleri ve performanslarını, pazar ve üretim şartları olmak üzere iki yönden etkilemektedir.²³⁰

İşletmeler, ürünlerini küresel bir pazar için geliştirmektedirler. Ticari engeller kalkmıştır ve dünya işletmeler tarafından bütün bir pazar olarak görülmektedir. İşletmelerin, yaşamını sürdürebilmesi için ulusal şampiyon olması yeterli değildir. İşletmeler, dünyanın en iyisi olmak zorundadır. İkinci olarak, üretim küreselleşmektedir. İşletmeler, sadece belli yerlerde değil, şartların en iyi olduğu yerlerde üretim yapmaktadırlar. Hatta, daha etkin dağılımı sağlayan sanal işletmeler ön plana çıkmaktadır.²³¹

4.1.3.2.Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, işletme performansını etkileyen diğer bir trenddir. Müşteri odaklılık, bir rekabet faktörü olarak, kalite üzerindeki güçlü Japon etkisi sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm alanlarda mükemmeliyeti öngörmektedir. Sıfır hata, kısa sürede teslimat, yüksek kalite, düşük maliyet gibi uygulamaları esas almaktadır. Tüm çalışanlar, müşteri memnuniyetini düşünmek için eğitilmelidirler.²³²

4.1.3.3.Süreç Odaklılık

Performans konusunun değişmesine neden olan üçüncü trenddir. Rekabetçi faydayı sürekli kılabilmek için, sürekli yarış halinde bulunan işletmelerin kendilerini geliştirmesi, süreçlerini yenilemesi gerekmektedir. Süreç yönelimli yaklaşım çerçevesinde, her süreç, rekabetçi kalabilmek için incelenir ve yeniden yapılandırılır. Bunun için kullanılan en uygun yöntem süreç mühendisliğidir. Ayrıca, diğer iş süreçleri ile kıyaslama yapılarak, süreçler geliştirilebilmektedir.²³³

4.1.3.4.Yüksek Verimlilik

Yüksek verimlilik sağlama, performansın dördüncü trendidir. Yüksek verimlilik, kaynakların etkin kullanımına yardımcı olmaktadır. Birçok işletme, yüksek verimliliği, maliyet azaltıcı bir faktör olarak görmektedir. İşletmeler, yüksek

²³⁰ ROLSTADAS, A., a.g.m., s.989.

²³¹ a.g.m., s.989.

²³² a.g.m., s.989-990.

²³³ a.g.m., s.990.

verimliliği sağlayabilmek için, yalın yönetim gibi birçok yeni yönetim tekniğini kullanmaya başlamışlardır.²³⁴

4.2. Performans Ölçümü

Performans ölçümü, önceden belirlenmiş amaçlara göre, programın başarılarının sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır.²³⁵ Performans ölçümü ile performansın belli geçerliliği olan sınırlar içinde seçimi yada kontrolü yapılmakta, performans bir standarda bağlı olarak düzenlenmekte veya bir kritere göre faaliyetlere değer biçilmektedir. Performans ölçümü, işletme faaliyetlerinin örgütün tüm düzeyinde genellikle sayısal olarak değerlendirilmesini sağlar.

Neely'e göre performans ölçümü, işletme faaliyetlerinin etkinlik ve etkililiğinin sayısal olarak değerlendirilmesidir. Neely çalışmasında, sayısal sonuçların hedefler ve sonuçlar arasında daha kolay bir kıyaslama yapma olanağı sağladığını belirtmektedir.²³⁶

Drongelen ve Cook'a göre performans ölçümü, "bir şirketin hedeflerine ve planlarına tam olarak ulaşması ile hedeflerine ulaşmasını etkileyen faktörlerin analizi ve sonuçta, bilginin elde edilmesidir. Yazarlara göre, hedeflere ulaşmayı etkileyen faktörlerin incelenmesi ve gerekli bilgilerin elde edilmesi, performans ölçümünün temel amacı olarak belirtilmektedir.²³⁷

İşletme yöneticileri için, firmaların beklenen hedeflere yaklaşp yaklaşmadığını bilmek önemlidir. Yöneticiler, performans ölçümü sayesinde hedeflere ulaşp ulaşmadığını tespit etmekte, hedeflere ulaşırken eksiklik gösteren alanları düzeltme şansı yakalamaktadır. Artan rekabet ortamında, işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri için bu ölçümler ışığında ihtiyaç duyulan düzenlemelere gitmeleri bir zorunluluktur.

İşletmelerde, herhangi bir alanın veya tüm işletmenin performansı göstergeler yardımıyla ölçülmektedir. Göstergeler, işletme ile ilgili, geçerli ve genellikle sayısal

²³⁴ a.g.m., s.990.

²³⁵ YÜKSEL, H., Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, **Kara Harp Okulu-Bilim Dergisi**, Sayı:2, Yıl: 2003, s.90.

²³⁶ NEELY, A. vd., Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda, a.g.m., s.80-116.

²³⁷ DRONGELEN, C. K. ve COOK, A., Design principles for the development of measurement systems for research and development processes, **R&D Management**, Vol:27, No:4, 1997, s.345-357.

enformasyonlardır. Şifreler, oranlar, parolalar, anahtar sayılar belli başlı göstergelerdir. İşletmeler, performans göstergeleri yardımıyla, kendi performansını izleme, anlama, tahmin etme ve iyileştirme şansı yakalamaktadır. Amaç, tüm örgütün performansını en ince detaylarıyla kavramak ve sonuca yönelik önlemleri almaktır.

Performans ölçümü, bir kontrol sistemidir. Belirlenen amaçlar ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması şeklinde tanımlanan kontrol, sürekli uygulanması gereken bir süreçtir. Etkin bir kontrol süreci, öncelikle yeterli ve güncel bilginin elde edilmesini sağlayacak geri bildirim (feed-back) sistemi gerektirmektedir.²³⁸ Bu süreç, performans ölçümü için geçerlidir. Çünkü, performans ölçümü sonucu, bilgi üretilmesi ve bu bilginin, süreçlerin düzeltilmesinde kullanılması gerekmektedir. İşletmelerde performans ölçümü dört aşamada gerçekleşmektedir.²³⁹

- Amaçların ve standartların belirlenmesi,
- Performansın ölçülmesi,
- Analiz ve karşılaştırma,
- Düzeltici tavır alma.

4.2.1. Performans Ölçümünün Tarihi Gelişimi

Örgütlerde performans kavramının değişmeye başlamasından sonra, performans ölçümü de değişmeye başlamıştır. Ancak, performans ölçümünün değişimi, performansın değişiminden daha geç olmuştur. Performans ölçümündeki değişiklikler, 1950’li yıllarda başlamış ve 1980’li yıllarda daha belirgin hale gelmiştir. 1880’li yıllar ile 1980’li yıllar arasında, “karlılık, yatırımın geri dönüşümü” gibi finansal ölçütler üzerine odaklanılmıştır. 1980’li yıllardan sonra ise, dünya pazarındaki değişimlerin sonucu olarak finansal olmayan performans boyutları önem kazanmıştır.²⁴⁰

²³⁸ TATAR, T. ve ÜNER, M., **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992, s.67-68.

²³⁹ ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul, 1995, s.176.

²⁴⁰ YÜKSEL, H., a.g.m., s.90-93.

1880’li yıllardan sonra ortaya çıkan, geleneksel ölçüme yönelik eleştirilerin temelinde geçmişe yönelimlilik ve finansal göstergelerin tek yönlülüğü gelmektedir.²⁴¹ Bunun yanında, yeni performans boyutlarının ortaya çıkma nedenleri arasında, geleneksel sistemin dinamik ve değişken çevrelerde başarılı olamaması gösterilmektedir.²⁴² Amerika’da yapılan çalışmalar, pazarın dinamiklerinin bir yandan geleneksel sistemin yetersiz kalmasına neden olduğunu ve diğer taraftan parasal olmayan göstergelerin kullanımı için harekete geçirici bir motiv olduğunu ortaya koymaktadır. Yine, geleneksel performans sistemlerinin genişletilememesi ve düzeltilmemesi bu sistemlerin zayıf noktaları olarak görülmektedir.²⁴³ Brown ve Laverick, geleneksel performans anlayışının aşağıdaki eleştirel noktalarına dikkat çekmektedir.²⁴⁴

- Finansal göstergelerin kısa vadeli olması,
- Göstergelerin daha çok geçmiş odaklı olması,
- Eksik strateji belirlenmesi,
- İşletmelerin çıkar gruplarının beklentilerinin çok az dikkate alınması,
- Başarı potansiyelinin geniş kapsamlı olması.

Brown ve Laverick’e göre, 1950’li yıllardan önce işletmelerin başarılarını tespit edebilmek için, anahtar gösterge olarak, finansal ölçütler kullanıldı. Ancak uzun vadede istenilen sonuçların alınamadığı görüldü. Bu nedenle, 1950’li yıllardan sonra finansal olmayan göstergeler performans ölçümünde kullanılmaya başlandı. Günümüzde ise, örgütsel performansın ölçümünde kalite, karlılık, bütçeye uygunluk, yenilik vb. kriterleri performans değerlendirme sistemleri içinde yer almaktadır.²⁴⁵

4.2.1.1.Finansal Performans Ölçümünün Gelişimi

Örgütler, 1880’li yıllardan bu yana performanslarını tespit edebilmek için finansal göstergeleri kullanmışlar ve karlılık üzerinde durmuşlardır. Finansal performansını tespit edebilmek için kullanılan ilk araç, 1919 yılında patlayıcı madde fabrikası olan Eleuthere Irene Du Pont de Nomours and Company tarafından

²⁴¹ ECCLES, R., The Performance Measurement Manifesto, **Harvard Business Review**, January-February, 1991, s.131-138.

²⁴² BROWN, D. M. ve LAVERICK, S., Measuring Corporate Performance, **Long Range Planning**, Vol:24, No:4, 1994, s.89.

²⁴³ a.g.m., s.90.

²⁴⁴ a.g.m., s.90-91.

²⁴⁵ a.g.m., s.89-90.

geliştirildi. Bu firma tarafından geliştirilen model, işletme literatüründe “Du-Pont Finansal Oranlar Piramidi” olarak bilinmektedir.

Du Pont’un kurucuları 1903’te kendi küçük işletmelerini, başka küçük aile işletmeleri ile birleştirerek güçlendirmişler ve daha sonra Amerikan patlayıcı sektörünü tamamen yeniden yapılandırıcı rol oynamışlardır. Du Pont’un daha sonraki yıllardaki yöneticileri de rasyonel davranarak, daha önce kullanılan teknikleri mükemmelleştirmeye devam etmiş ve şirket 1910’da bugünkü işletmelerin kullandığı tüm teknikleri başarı ile uygulamıştır.²⁴⁶

Du Pont şeması, yatırımın geri dönüşünü, temel finansal performans göstergesi olarak görmektedir. Şemanın bir kısmında, satışların yatırıma oranı; diğer kısmında ise, gelir-satışlar yüzdesi yer almaktadır. Bu yönüyle model, işletmenin performansında etkili olan finansal faktörlerin analizine olanak sağlamaktadır. Özellikle, üretim maliyetleri, depolama, stoklama maliyetleri gibi kalemler detaylı şekilde ele alındığı için, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerle kıyaslama yapmaya olanak sağlamaktadır.

4.2.1.2. Üretim Performansı Ölçümünün Gelişimi

Üretimin tarihi gelişimi içinde, performans kriteri olarak öncelikle finansal olmayan faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Sanayi devriminden sonra ise, verimlilik gibi günümüzün önem taşıyan göstergesinin incelendiği ve sistemlerin tamamen verimlilik artışı üzerine kurulduğu görülmektedir.

Bu konu ile ilgili ilk araştırmayı Adam Smith yapmış ve bunu “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde dile getirmiştir. Smith, uzmanlaşma-verimlilik artışı konusunu ele almış ve bir iğne fabrikasını incelemiştir. Bu fabrikada, önceleri herkes üretim ile ilgili tüm işleri yapmakta iken, her iş için ayrı bir eleman görevlendirmenin (uzmanlaşma) verimliliği inanılmaz derecede arttırdığını tespit etmiştir.

Yine Frederck W. Taylor, “Bilimsel Yönetim Esasları” adlı eserinde, standart araç ve gereç kullanımı ile çalışanların verimliliği arasındaki ilişkiyi detaylı şekilde incelemiştir. Taylor, verimliliği istenilen şekilde arttırabilmek için yanlış ve zaman

²⁴⁶ NEELY, A. vd., Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, **International Journal of Operations Production Management**, Vol:20, No:10, 2000, s.1119-1145.

çalıcı tüm hareketlerin terk edilmesini, en iyi araçlarla en hızlı ve seri hareketler arasında uyumun sağlanmasını önermiştir.²⁴⁷ Taylor, sanayide çalışan işçilerin ekonomik kullanılmadıklarını tespit etmiş ve bu olay onun fikirlerinin temelini oluşturmuştur. Üretim atölyelerinde, rutin işler yapan işçilerin iş tiplerine öncelik vermiş ve sürekli tekrarlanan işleri esas almıştır.²⁴⁸

Üretimde, verimlilik yanında kalite kavramı da tarihsel süreç içinde en çok incelenen konulardan olmuştur. Kaliteyi ölçebilmek için, “istatistik süreç kontrol” ve “istatistik kalite kontrol” olmak üzere iki önemli araç (metod) kullanılmıştır.

4.2.1.3. Personel Performansının Ölçümünün Gelişimi

Performansın tarihi gelişim süreci içinde, belli dönemlerde personel performansı tek performans boyutu olarak ele alınmıştır. Literatürde, personel performansının değerlendirilmesi yerine bazen “performans değerlendirme” kavramı da kullanılmaktadır. Performans değerlemede temel amaç, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açığı ortaya çıkarabilmektir.²⁴⁹ İşletmecilik biliminin gelişimi boyunca bu açığı belirleyebilmek için bir takım formal ve informal yöntemler ile basit ve organize performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. Bu bağlamda, ilk dönemlerde basit ölçüm yöntemleri kullanılmış; daha sonraları çok sayıda modern yöntem geliştirilmiştir. Modern yöntemler, performansı daha objektif şekilde değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.

Günümüze gelinceye kadar, personel yönetimi ile ilgili kaynaklarda performans kavramına çok sık rastlamak ve personel performansının ölçümü ile ilgili birçok model ve yönetim anlayışından bahsetmek mümkündür. Bunlar arasında, “amaçlara göre yönetim” çok kullanılmış ve kabul görmüş bir araçtır.

4.2.2. Performans Ölçümünün Hedefleri ve Öğrenme Bağlantısı

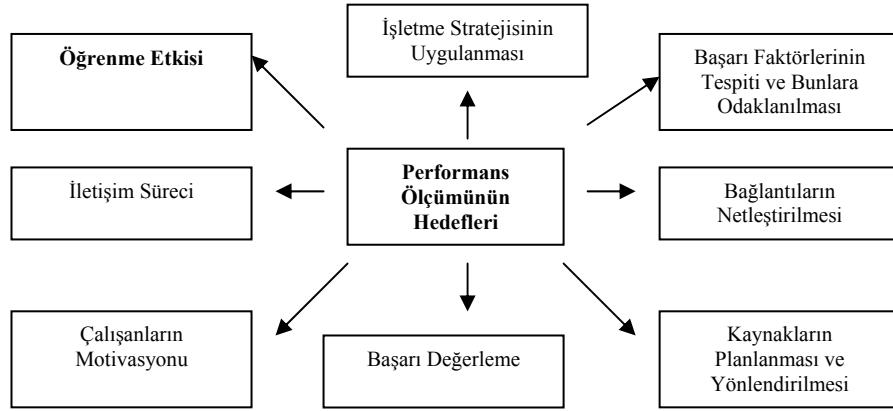
Örgütsel performans ölçümünün farklı yazarlarca farklı amaçları belirtilmiştir. Bu amaçlar, özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren işletme yönetimi literatüründe geniş yer bulmuştur. Aşağıda bütünleşik sistem özelliği

²⁴⁷ TAYLOR, F. W., **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (Çev: H. Bahattin AKIN) Çizgi Yayınları, Konya, 1997, s.35-38.

²⁴⁸ EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.12.

²⁴⁹ YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.180.

gösteren performans ölçüm modellerinin amaçları detaylı olarak ortaya konulmuştur.²⁵⁰



Şekil 4.2. Performans Ölçümünün Hedefleri

Kaynak: SCHOMANN, M., **Wissensorientiertes Performance Measurement**, Deutscher Universität Verlag, Deutschland, 2001, s.371; KLINGEBIEL, N., Performance Management-Performance Measurement, **Zeitschrift für Planung**, No:9, 1998, s.5.

4.2.2.1. İşletme Stratejisinin Gerçekleştirilmesi

Performans ölçümünün en önemli amacı, işletme stratejisinin gerçekleşmesine katkı sağlamaktır. Örgütlerde, performans ölçümünün uygulanması sayesinde, ticari aktivitelerin (mesela, pazar, ürün, müşteri, süreçler) istenilen şekilde yönlendirilmesini garanti eden, somut, ölçülebilir hedefler ortaya konulabilmektedir.

4.2.2.2. Başarı Faktörlerinin Tespiti ve Bunlara Odaklanılması

Örgütlerde üst düzey performans sağlanabilmesi için başarı faktörlerinin teşhis edilmesi ve bunlara odaklanılması gerekir. Bu bağlamda, öncelikle işletme çevresi dikkate alınmalıdır. Çünkü, işletme çevresi, işletme faaliyetlerinin oluşumuna katkıda bulunan ve talebi işletmeye yönlendiren elemanlardandır. Bu bağlamda, işletmenin tüm çevre elemanlarını tatmin edebilmek için her şeyden önce finansal olmayan göstergeler dikkate alınmalıdır. Finansal olmayan göstergeler, çevre elemanlarının beklentilerinin daha iyi dengelenerek, planlama ve yönlendirme için enformasyonun sağlanmasına yardım edecektir.

4.2.2.3. Bağlantıların Netleştirilmesi

Performans ölçümünün bir diğer hedefi, “başarı faktörleri ile hedeflerin ilişkisinin” ortaya konulmasıdır. Bu çerçevede, özellikle başarı faktörleri ile hedefler

²⁵⁰ SCHOMANN, M., **Wissensorientiertes Performance Measurement**, Deutscher Universität Verlag, Deutschland, 2001, s.371-375; KLINGEBIEL, N., Performance Management-Performance Measurement, **Zeitschrift für Planung**, No:9, 1998, s.5-17.

arasındaki doğrudan ve dolaylı neden-sonuç ilişkisi tespit edilmeli, bu ilişkinin modeli ortaya konulmalıdır. Ayrıca, ilişki sayısallaştırılmalı ve başarı faktörlerinin değişimi tahmin edilmelidir.

4.2.2.4.Kaynakların Planlanması ve Yönlendirilmesi

Performans ölçümü yardımıyla, farklı uygulama grupları için (örneğin; bölümler, takımlar, çalışanlar) farklı hedefler belirlenebilir. Belirlenen hedeflere göre, performans ölçümü bir kaynak planlama ve yönlendirme aracı olarak kullanılabilir.

4.2.2.5.Başarı Değerlendirme

Performans ölçümü, başarının etkinlik ve etkililiğinin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerdeki farklı unsurların başarı potansiyelinin ve çabasının belirlenmesi, performans ölçümünün temel hedefidir. Farklı performans boyutları için farklı göstergeler kullanılarak performans çok boyutlu şekilde değerlendirilebilmektedir. İşletmelerde, başarının sürekliliği ise, tüm düzeylerdeki başarının sürekli düzeltilmesi ile sağlanmaktadır.

4.2.2.6.Çalışanların Motivasyonunu Sağlama

Birçok çalışmada, işletmelerde performans ölçümünün uygulanmasının, çalışanların motivasyonunun artmasında pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir. Bunun iki temel nedeni vardır. Birincisi; takımların, bölümlerin ve çalışanların sürekli kontrolünün sağlanabilmesidir. Bunun yanında, çalışanların motivasyonunun artmasıyla, onların yaratıcılık ve enformasyon düzeylerinin artacağı düşüncesidir. İkinci neden; performans ölçümü ile ödül sisteminin bağlantısıdır. İşletmeler, performans ölçüm sistemleri yardımıyla, personel için performansa göre ödeme yapıp, onların motivasyonlarını arttırabilmektedir.

4.2.2.7.İletişim Sürecine Katkı

Performans ölçüm modellerinde, öncelikle işletmelerin güncel durumu, öncelikleri ile stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yatay şekilde, dikey şekilde, düzeylerle ilgili ve düzeyler arası ilişkileri dikkate alan bir iletişimin ve düzeltilebilirliğin önemi vurgulanmaktadır.

Performans ölçümü, bir iletişim aracı olarak, departmanlar arası diyalogları ateşlemekte, yönetimi desteklemekte, stratejik hedeflerin önceliklerini tespit etmektedir. Ayrıca, performans ölçüm sistemleri, yöneticilerin ortak bir düşünce tarzı

oluşturmasını sağlamakta, ortak sorumluluk duygusunu geliştirmekte ve bölümlerin bireysel hareket etmesi ile ilgili egosunu azaltmaktadır.

4.2.2.8.Öğrenme Sürecine Katkı

Performans ölçümünün çalışmamızın konusu ile ilgili olan amacıdır. Günümüzde, örgütsel bilginin öneminin artması ile işletmelerde öğrenme sürecinin desteklenmesinin önemi de artmıştır. Örgütsel düzeyde performans ölçümü, tüm işletme düzeylerinde öğrenme sürecinin aracı olarak önemli rol oynamaktadır. Öğrenme ve performans ölçüm sisteminin bağlantısı, Argyris tarafından genellikle tek aşamalı öğrenme ve çift aşamalı öğrenme süreciyle açıklanmaktadır.

4.3.Performans Ölçüm Sistemi

Sistem, belli parçalardan oluşan, (bunlar alt sistemler olarak adlandırılır) bu parçalar arasında belli ilişkiler olan ve aynı zamanda dış çevre ile ilişkili bütün olarak tanımlanmaktadır.²⁵¹ Performans ölçüm sistemi ise, “bir faaliyetin hem etkinlik hem de etkililiğinin sayısal olarak ifade edilmesinde kullanılan ölçü sistemidir.”²⁵² Ölçüm sistemi, sadece metrik bir formül değildir, bunun ötesinde ölçümün yapılabilmesi için nelerin ele alınması gerektiğiyle de ilgilidir. Dolayısıyla sistem, ölçümü kimin yöneteceğini, verilerin nerelerden toplanacağını eksiksiz şekilde içermeli, uygulama biçimiyle ve işaretlerle ortaya koymalıdır.²⁵³ İşletmelerde bir performans ölçüm sisteminin aşağıdaki dört temel fonksiyonu yerine getirdiğini söylemek gerekir.²⁵⁴

- Performans verilerinin toplanması,
- Geçerli performans göstergelerinin tespit edilmesi,
- Performans verilerinin uzun süre kullanılabilmesi için kaydedilmesi,
- Karar vericilerin göstergelerden yararlanmasına olanak sağlaması.

Bir işletmenin tüm yöneticileri için işletmenin belirlenen hedeflere ulaşım ulaşmadığını bilmek önemlidir. Bu nedenle işletmelerde, çevre elemanlarının memnuniyetlerinin nasıl olduğunu ortaya koyup, tahmin edebilmeyi sağlayan enformasyon sisteminin kurulması gerekir. Bununla, hangi faaliyetlere girişilmesi

²⁵¹ KOÇEL, T., a.g.e., s.240.

²⁵² NEELY, A. vd., Performance Measurement Design: a literature review and research agenda, a.g.m., s.80-116.

²⁵³ a.g.m., s.80-116.

²⁵⁴ KUENG, P. ve KRAHN, A., Building a Process Performance Measurement System – some early experiences, **Journal of Scientific & Industrial Research**, Vol:58, No:3-4, 1999, s.149-159.

gerektiği ve hangi projelerin uygulanma zorunluluğu olduğuna karar verilmektedir. Konu ile ilgili enformasyonların iletilmesi de performans ölçüm sisteminin temel görevidir.²⁵⁵

4.3.1. Performans Ölçüm Modelleri

Performans ölçüm sistemleri, literatürde 10 yıldır yoğun şekilde incelenmektedir. Bu sistemlerle ilgili geniş kapsamlı yayınlardan birisi, Eccles tarafından yapılmıştır. Eccles'in çalışmasında, geleneksel performans ölçüm sistemleri eleştirilmiş, geçmişe ait verilerin, yarının performansı ile ilgili pek fazla şeyler vermeyeceği vurgulanmıştır.²⁵⁶

Performans ölçümü ile ilgili olarak, finansal olmayan göstergelerin yer aldığı bir model Kaplan ve Norton tarafından "Balanced Scorecard" ismi ile ortaya çıkarılmıştır. Model literatüre, 1992 yılında girmiştir.²⁵⁷ Kaplan ve Norton'un modelinin dışında, bir kısmı hizmet sektörüne, bir kısmı da sanayi sektörüne yönelik başka modeller de yer almaktadır.

4.3.1.1. Balanced Scorecard

Türkçe'ye "denge kontrol paneli" olarak çevrilebilir. Model, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak, müşteri memnuniyeti çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesini önerir. Değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan boyutları dikkate alır. Belli göstergelerle bu boyutları ölçer, boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geri bildirim sağlar, veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanabilir kılmayı amaçlar.²⁵⁸

Balanced Scorecarda göre, işletmenin hedefleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Sistem, finansal hedeflerin dışında finansal olmayan hedefleri de göz önünde bulundurmakta ve maddi olmayan

²⁵⁵ KUENG, P. ve KRAHN, A., Performance Measurement Systeme: State-of-practise und Weiterentwicklung, Institut für Informatik Universität Frioburg, **Working Paper, Nr:00-12**, September, 2000, s.4.

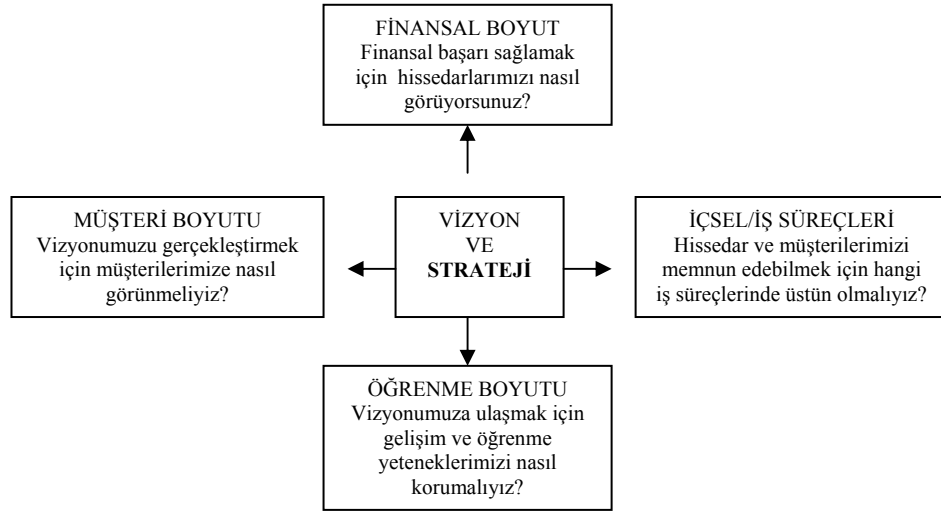
²⁵⁶ ECCLES, R., a.g.m., s.131-138.

²⁵⁷ KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review**, January-February, 1992, s.71-79.

²⁵⁸ ÖRNEK, A. Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000, s.259.

kaynakların işletmenin gelecekteki performansı ve gelişimi için önemli bir esas teşkil ettiğini savunmaktadır. İşletmenin maddi olmayan kaynakları arasında, yüksek kaliteli ürün, motive olmuş yetenekli personel, tatmin olmuş sadık müşteriler yer almaktadır.²⁵⁹

Modelin yapısı, “finansman, müşteriler, içsel süreçler ile öğrenme/büyüme” olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.



Şekil 4.3. Balanced Scorecard

Kaynak: KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., **Balanced Scorecard**, (Çev:Serra Egeli) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.10.

Finansal boyut, “yatırımcılar ve hissedarların işletmeyi nasıl gördüğü” ile ilgilenmektedir. Sistemde, şirketin uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. İşletmelerin finansal hedeflerinin açık ve net ifade edilmesine olanak sağlayan modelin finansal boyutunda “gelir artışı, maliyetin azaltılması, şirketin varlık ve yatırım stratejisinin değerlendirilmesi” ön plana çıkmaktadır.²⁶⁰

Müşteri boyutu, müşterilerin işletmeyi nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Müşteri boyutunda, işletmenin faaliyet göstermek istediği pazar ile bu pazardaki

²⁵⁹ SAĞMANLI, M. ve ERSEN, Ç., Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum, Marmara Üniversitesi, **Öneri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:26, 2001, s.128.

²⁶⁰ a.g.m., s.128-129.

müşteriler tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, müşterilerin ihtiyaçları tahmin edilmektedir.

İşletme içi süreçler boyutunda, müşteriler ve ortaklar için belirlenen hedeflere ulaşılmasında katkı sağlayacak bir değer zinciri tanımlanmaktadır. Yaratılan bu değer zinciri, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının ve bunlara yönelik çözümlerin tanımlandığı “yenileme sürecini” kapsar. Ayrıca, mevcut müşteri kitlesi çerçevesinde servis hizmetlerini, müşteri memnuniyetini arttıracak satış sonrası hizmetleri, müşterilerle iletişimi içine alan “işletme sürecini” kapsamaktadır. Yenileme sürecinin, işletme sürecine dahil edilmesi, sistemi diğer geleneksel modellerden ayıran en önemli noktadır.²⁶¹

Örgütlerin öğrenme ve gelişme yeteneği, modelin çalışmamızla da ilgili olan boyutudur. Öğrenme yeteneği, her işletmenin varlığını devam ettirebilmesinin temel koşuludur. Finansal hedeflere ulaşılabilmesi, müşteri ve iç süreçlerle ilgili hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için öğrenme bir zorunluluktur. İşletmelerden, içinde bulunulan bilgi çağında, çalışanların hedeflere yönlendirilebilmeleri, süreçlerin iyileştirilmesiyle ilgili fikirler geliştirmeleri, müşteri ihtiyaçlarını önceden tanıyacak düzeyde hassas ve öngörülü olmaları beklenmektedir. Bu beklentilerin gerçekleşmesi, çalışanların eğitimi ve motivasyonunun arttırılması ile mümkündür.²⁶²

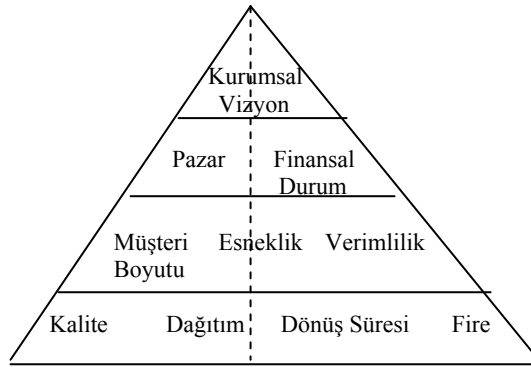
4.3.1.2. Performans Piramit Modeli (Ölçütler Piramidi)

Model ilk olarak 1990 yılında Juran tarafından önerilmiş, daha sonra Lynch ve Cross tarafından 1991’de geliştirilmiştir. Performans piramit modelinin amacı, bir örgütün hedeflerini yukarıdan aşağıya doğru stratejisiyle uyumlu şekilde, müşteri önceliklerini esas alarak yaymak; aşağıdan yukarıya doğru ise, ölçüm yaparak hedeflere ne kadar ulaşıldığını tespit etmektir. Piramit dört aşamadan oluşmakta ve sol tarafı dışsal etkililiğe, sağ tarafı içsel etkenliğe yönelmektedir. Ölçümde her bir aşama ile diğerleri arasında bağlantı kurulmaya çalışılmaktadır.²⁶³

²⁶¹ a.g.m., s.128-129.

²⁶² a.g.m., s.128-129.

²⁶³ LAITINEN, E. K., a dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies, **Scandinavian Journal of Management**, Vol:18, 2002, s.65-99.



Şekil 4.4. Performans Piramit Modeli

Kaynak: NEELY, A. vd., Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:20 No:10, 2000, s.1119-1145.

Bir performans piramidinin gelişimi, ikinci aşamada yer alan iş ünitesi hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının tespiti ile başlar. Pazar ve finansal ölçütler, kurumsal vizyonu gerçekleştirmede önemlidir. İşletmeler, finansal hedefler ile pazar hedeflerine ulaşmak için, müşteri memnuniyetini sağlamış, esnek ve verimli bir yapıda olmalıdır. Piramidin üçüncü düzeyinde yer alan ölçütler, performansın temelini oluşturmaktadır ve departmanların çalışmasına bağlıdır.²⁶⁴

Lynch ve Cross, performans ölçüm modelinde, sürecin çıktıları kadar girdilerinin de önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Bunun için, sürecin temel girdileri detaylandırılarak modelde gösterilmeli veya buna yönelik ayrı bir yol haritası belirlenmelidir.²⁶⁵

4.3.1.3. Sonuçlar/Boyutlar Matriksi

Model, Fitzgerald vd'nin 1987-1989 yılları arasında yaptığı çalışmalarla oluşturulmuştur. Model oluşturulurken, İngiltere'deki hizmet sektörü işletmeleri dikkate alınmıştır. Fitzgerald vd. 1991'de yaptığı çalışmada, sonuçlar ile onların boyutları arasındaki bağlantıları ortaya koyacak bir model önermiştir. Fitzgerald vd.'ne göre, bir işletmede performans ölçümleri sonuçlar (rekabet edilebilirlik ve finansal performans) ve sonuçları belirleyici faktörlerden (kalite, esneklik, yenilik, kaynakların kullanımı) oluşmaktadır. Model, sonuçlar ile şekilde belirtilen bileşenler arasında bağlantı kurulabileceğinden bahsetmektedir.

²⁶⁴ a.g.m., s.65-99.

²⁶⁵ a.g.m., s.65-99.

Çizelge 4.1. Fitzgerald vd'nin Sonuçlar - Bileşenler Matrisi

Sonuçlar	Finansal Performans
	Rekabet Gücü
Bileşenler	Kalite
	Esneklik
	Kaynak Kullanım Oranı
	Yenilik

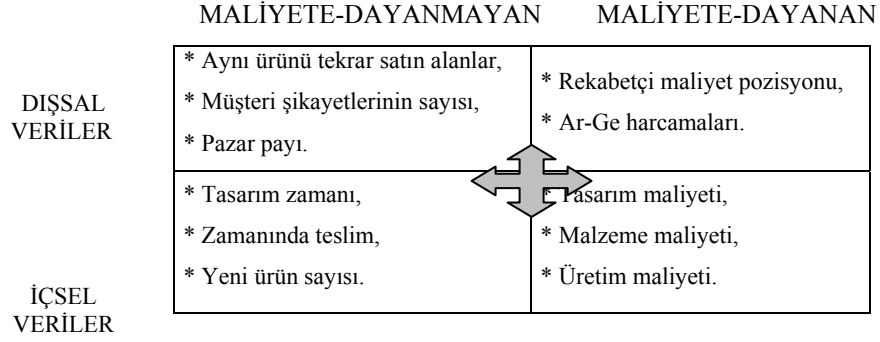
Kaynak: NEELY, A. vd., Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol:20 No:10, 2000, s.1119-1145.

Yazar, bileşenleri dört boyuta ayırmaktadır. Bunlar; kalite, esneklik, kaynakların kullanım oranı ve yeniliktir. Sonuçlar ise, iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar da; rekabet gücü ile finansal performanstır. Fitzgerald vd., sonuçlara etkin şekilde ulaşabilmek için çalışanlara yönelik bir ödül sisteminin kurulmasını gerekli görmektedir.²⁶⁶

4.3.1.4.Denge Boyutu

Örgütlerde, finansal olmayan ölçütlerin dikkate alındığı ilk modellerdendir. Model, iki temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, içsel ve dışsal verilerdir. Diğer boyut ise, maliyet tabanlı ve maliyet tabanlı olmayan boyutlardır. Maliyet yerine, günümüzde finansal ve finansal olmayan performans terimleri kullanılmaktadır.

²⁶⁶ a.g.m., s.65-99.



Şekil 4.5. Keegan'ın Denge Boyutu

Kaynak: NEELY, A. vd., Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol:20 No:10, 2000, s.1119-1145.

Şekilde 4.5'te görüldüğü üzere, Keegan vd. belli sayıda gösterge ile örgütsel performansı açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda, maliyet temelli olan ve olmayanlar arasında denge kurulmaya çalışılmıştır.

4.3.1.5. Phillips'in Konaklama İşletmelerine Yönelik Modeli

Konaklama işletmelerinde yukarıda anlatılan modellerden yararlanılarak performans ölçümü yapılabilir. Örneğin; Kaplan ve Norton'un "Balanced Scorecard"ı kullanılarak yaygın şekilde performans ölçümü yapan birçok konaklama işletmesi bulunmaktadır.²⁶⁷ Ayrıca, mevcut performans ölçüm modellerini kısmen değiştirip, konaklama işletmesine yönelik ölçütler ilave ederek de performans ölçümü başarılı şekilde yapılabilir.

Araştırmacılar, otel işletmelerinde performans ölçümü ile ilgili birkaç model üzerinde çalışmıştır. Bunların önemlilerinden biri, Phillips tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Otel Performans Modeli"dir. Model, performans ölçüm sisteminden çok, performansın oluşumunu gösteren bir sistemdir. Ayrıca modelde, çevresel özellikler ile yönetimin stratejik yaklaşımı dikkate alınmaktadır. (bkz. Şekil 4.6) Modeli oluşturan kısımların detayları aşağıda açıklanmaktadır.

Girdiler ve Süreçler

Otellerin temel amacı rekabetçi fayda elde etmektir, bu nedenle oteller üstün performans sergilemek zorundadır. Son on yıl içinde strateji literatürüne hakim olan temalardan birisi, rekabetçi faydayı sağlamak ve sürdürmek için, kaynak temelli

²⁶⁷ PHILLIPS, P. A., Hotel Performance and Competitive Advantage: a contingency approach, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:11, No:7, 1999, s.359-360.

bakış açısının gerekli olduğudur. Bu bakış açısı, stratejinin, şirketin kaynakları (girdiler) ve yeterlilikleri (süreçler) içinde gizlendiği fikrini savunmaktadır.²⁶⁸

Kaynak temelli yaklaşımlar, firmanın içsel karakteristiklerinin önemini vurgulamaktadır. Bu içsel karakteristikler, öğrenmenin kültürel boyutu ile insan sermayesini içermektedir. İnsan boyutuna önem verilmesi, özellikle stratejik yenilik üzerinde etkili olmaktadır.²⁶⁹

Phillips'in modeline göre performansın girdileri, otelin yapısı, sermaye, işgücü ve teknolojidir. Süreçler; girdilerin, pazarda mal ve hizmet sunmak üzere birleştirildiği basamaktır. Geleneksel olarak, bu faaliyetler etkin güçler olan pazarlama/satış ve finans ile yürütülmektedir. Ancak, faaliyetlerin sürekli bu şekilde yürütülmesi, zamanla statükocu bir yapı oluşturulmasına neden olmakta ve örgütün değişime cevap vermesini geciktirmektedir. Bu nedenle otellerin en önemli işi, insandan kaynaklanan engelleri kaldırmaktır. Süreç yönetimi, örgütsel engelleri aşmada önemli bir yaklaşımdır ve performans geliştirmenin hızlı şekilde olmasını sağlar.²⁷⁰

Çıktı-Pazarlar-Sonuç

Oteller, girdilerini süreçler yardımıyla işleyip yeni ürün oluşturmakta veya mevcut ürünlerinde değişiklik yapmaktadır. Otelin çıktıları olan mal ve hizmetler, otelin stratejik ve rekabetçi pozisyonuna göre şekillenmektedir.²⁷¹ Model, müşteri odaklılığı benimsemekte, birincil ve ikincil pazarları hesaba katmaktadır. Pazar odaklılığı benimseyen oteller, hedeflenen tüm pazar bölümleri için birçok yeni mal ve hizmet üretmenin öneminin farkına varmaktadır.²⁷²

Modelin sonuç kısmında, Kaplan ve Norton'un performans ölçümünde kullandığı finansal boyut, müşteri boyutu, insan kaynakları ve öğrenme boyutu yer almaktadır. Phillips, bu boyutların otel işletmelerinin performansını en iyi yansıtan

²⁶⁸ BARNEY, J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol:17, No:1, 1991, s.99-120.

²⁶⁹ TVORIK, S. J. ve McGIVEN, M. H., Determinants of organizational performance, **Management Decision**, Vol:35, No:6, 1997, s.417-435.

²⁷⁰ PHILLIPS, P. A., Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework, **International Journal of Hospitality Management**, Vol:18, No:2, 1999, s.178-179.

²⁷¹ a.g.m., s.179.

²⁷² a.g.m., s.179.

boyutlar olduğunu belirtmekle birlikte, performansın tüm anahtar süreçlerini çok ciddi şekilde ele almadığını da vurgulamaktadır.²⁷³

Çevresel Özellikler

Otel işletmelerinin dış çevresi, performanslarını ciddi şekilde etkilemektedir. Araştırmacılar, öncelikle dış çevreyi ele almışlar ve onun belirsizlik durumunda performans üzerinde yaratacağı etkiyi incelemişlerdir. Bu bağlamda, modelde üç çevresel belirsizlikten bahsedilmektedir. Bunlar; pazar belirsizliği, rekabetçi belirsizlik ve teknolojik belirsizliktir.

Pazar belirsizliği, müşteriler ve onların zevkleri ile tercihlerindeki değişimi ifade eder. Pazarda değişiklik ne kadar hızlı olursa, işletmenin kendi mal ve hizmet sunumlarını değiştirme zorunluluğu o oranda artacaktır. İkinci çevresel belirsizlik, rekabetçi belirsizliktir. Rakipsiz ve tekel konumunda çalışan örgütler, müşteriler üzerinde mutlak bir etkiye sahiptir. Çünkü, müşterilerin, işletmenin sunduğu ürünleri satın alma dışında şansı bulunmamaktadır. Rakiplerin sayısının artması durumunda ise, müşterilerde inanılmaz bir tercih belirsizliği oluşacaktır. Son çevresel belirsizlik ise, teknolojik belirsizliktir. Teknolojide öncü olan örgütler, müşteri odaklı olmanın yükünü hafifletebilecektir. Bu işletmeler, teknoloji sayesinde yenilik yaparak daha ileriye gidebileceklerdir.²⁷⁴

Stratejik Yaklaşım

Stratejik yaklaşım, şirket içinde yaşanan tüm olayların idare edilebilmesini sağlayan yönetsel bir olaydır. Stratejik yaklaşım, işletme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir ve işletme performansı üzerinde etkili olmaktadır. Modelde, Phillips tarafından stratejik yaklaşım türleri olarak 1978 yılında Miles ve Snow'un ortaya koyduğu tipoloji kullanılmış ve bunların otelin yapısı ve süreçleri için en uygunu olduğu belirtilmiştir.²⁷⁵

Geliştirici tip, riski göze alabilmeyi ve araştırmacı olmayı; koruyucu tip, değişimlere girmekten kaçınmayı ve dar alanda kendi öz pazarını yaratmayı; analizci

²⁷³ a.g.m., s.179.

²⁷⁴ PHILLIPS, P. A., Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework, a.g.m., s.179; PHILLIPS, P. A., Hotel Performance and Competitive Advantage: a contingency approach, a.g.m., s.361.

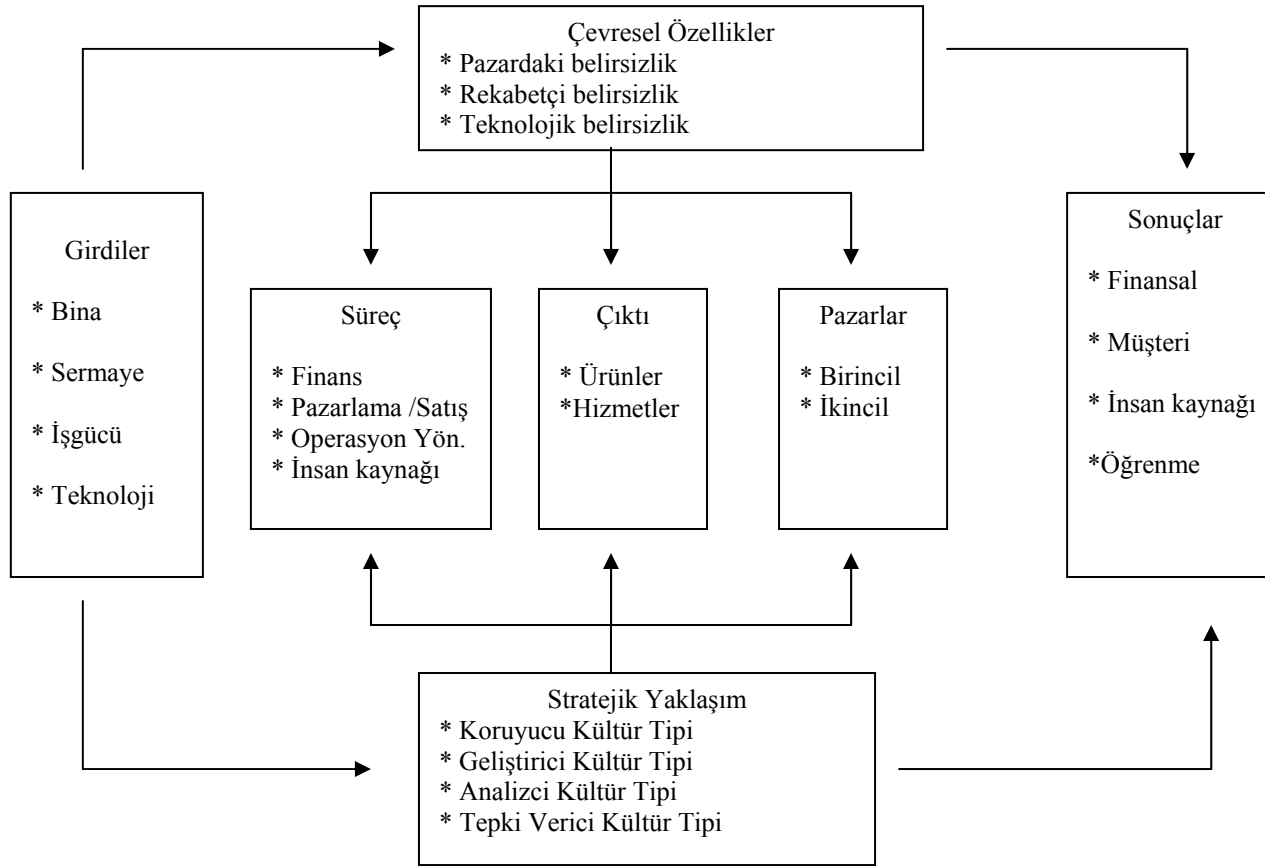
²⁷⁵ PHILLIPS, P. A., Hotel Performance and Competitive Advantage: a contingency approach, a.g.m., s.361.

kültür tipi, her iki yaklaşımın uygun noktalarına göre hareket etmeyi; tepkici kültür, bekleme ve değişimlere göre daha sonra hareket etmeyi öngörmektedir.²⁷⁶

4.3.1.6.Diğer Modeller

Yukarıdaki performans ölçüm modelleri dışında, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş performans ölçümünü sağlayan daha başka bütünleşik modeller bulunmaktadır. Dixon'un 1990 yılında geliştirdiği, "performans ölçüm anketi" ile Bititci vd. tarafından geliştirilen referans niteliğinde modeller bunların önemlileridir.

²⁷⁶ CROTEAM, A. M.; RAYMOND, L. ve BERGERON, F., Testing the validity of Miles and Snow's Typology, **Academy of Information and Management Sciences Journal**, Vol:2, No:2, 1999, s.2'den aktaran: a.g.m., s.361.



Şekil 4.6. Çok Boyutlu Otel Performans Modeli

Kaynak: PHILLIPS, P. A., Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework, **International Journal of Hospitality Management**, Vol:18,

No:2, 1999, s.1

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME-PERFORMANS BOYUTLARI İLİŞKİSİ

5.1.Örgütsel Performans

Performans genel anlamda, belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kandite yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Sonuç, mutlak veya oransal olarak ifade edilmektedir.²⁷⁷

5.1.1.Örgütsel Performansın Tanımı

Örgütsel düzeyde performans, genel performanstan farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir örgütün performansı, belli bir dönem sonundaki çıktısı yada faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmaktadır. Bu durumda örgütsel performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanmasıdır.²⁷⁸

Performansın belirlenmesi, örgütün girdi ile çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçlarının ölçülüp değerlendirilmesiyle mümkündür. Örgütler, çıktıları yada sonuçlarını performansın değişik boyutlarına göre değerlendirmektedirler.²⁷⁹ Ancak, açık bir sistem olan işletmelerde performansın ölçümü zordur. Her ne kadar belli bir kar merkezinin performansı, karlılık, pazar payı gibi ölçütlerle; belli bir iş sürecinin performansı hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı gibi ölçütlerle değerlendirilebilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması zordur.²⁸⁰

5.1.2.Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütlerde performans anlayışı, zaman içinde gelişmiş ve değişmiştir. Bu değişim içinde, zamanla önem kazanan, önemini yitiren, yeni yaratılan yada işletmelerin durumlarını daha iyi yansıtan performans göstergeleri ön plana çıkmıştır.

²⁷⁷ SONGUR, M., **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6, Ankara, 1995, s.1.

²⁷⁸ a.g.e., s. 2.

²⁷⁹ BENLİGİRAY, S., **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir, 1999, s.8.

²⁸⁰ KILINÇ, T. ve AKKAVUK, E., **Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım**, **Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:2, 2001, s.106.

Günümüzde ise performans, örgütler için geniş, çok yönlü boyutları ile ele alınmaya başlayan bir konu olmuş ve birbirinin içine girmiş, tanımlanması oldukça güç kavramları içermeye başlamıştır. Örgütsel bir sistem olan işletmelerde, performansı ölçmek amacıyla, nelerin ölçülmesi gerektiğini ve bunların ne tür göstergelerle ölçülebileceğini belirlemek açısından performansın boyutları oldukça önemlidir.

Örgütlerde performans boyutları, daha önce açıklandığı gibi sürekli bir değişim göstermektedir. Zaman zaman performansı belirleyen farklı boyutlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin; sanayi devriminin başlangıcında bu boyutlar kar-maliyet olarak belirginleşirken; daha sonraki dönemlerde kar-maliyet-verimlilik üçgenine dönüşmüş; daha sonraları bu üçgene kalite ve müşteri tatmini eklenmiştir. Son zamanlarda bu sınıflandırmaya, çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar ilave edilmiştir.²⁸¹

Yukarıda anlatılanlara destek olacak nitelikte ifadelere 1984 yılında NASA verimlilik ve kalite sempozyumunda değinilmiştir. Burada, geleceğin örgütü olma amacı taşıyan örgütlerin “yenilikçiliği ve risk almayı özendirilmesi, katılımcı yönetime sahip olması, bireysel yetenekleri ortaya çıkarması, kalite-verimlilik uygulamalarını arttırması ve eğitim-öğretimi geliştirmesi“ gerektiği belirtilmiştir.²⁸²

Örgütsel performansın boyutlarını ortaya koyan ve performans boyutlarının klasik yaklaşımı olarak ele alınan temel çalışma Sink ve Tuttle'nin modelidir. Model bir örgütsel sistemin performansını belirleyen boyutları aşağıdaki performans kriterinin içsel ilişkileri ile açıklamaktadır.²⁸³

- Etkinlik ve etkililik,
- Kalite,
- Verimlilik,
- Çalışma yaşamının kalitesi,
- Yenilik,
- Karlılık ve bütçeye uygunluk.

Bazı yazarlar, örgütsel performansın boyutlarının temelde “ekonomik” ve “örgütsel görüş” olmak üzere iki görüşe dayandığını ve diğerlerinin bu görüşlerden türediğini belirtmektedir. Ekonomik görüş, firmanın rekabet durumu gibi dış pazar

²⁸¹ AKAL, Z., a.g.e., s.15.

²⁸² SINK, D. S. ve TUTTLE, T. C., **Planning and measurement in your organisation of the future**, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, 1989, s.15.

²⁸³ ROLSTADAS, A., a.g.m., s.989-991.

faktörlerini vurgulamakta iken; örgütsel görüş, davranışsal ve toplumsal örnekler ile bu örneklerin çevreyle uyumuna odaklanmaktadır.²⁸⁴ Andrews, benzer bir yaklaşımla örgütsel performansın örgüt stratejisi çerçevesinde hem örgütsel hem de ekonomik etkenlere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Andrews'e göre, SWOT analizi kaynak-temelli perspektifin belirleyicisi olarak örgütsel performans ile ilgili boyutları incelemektedir. SWOT analizindeki, fırsat ve tehditler boyutu, endüstri ve rakiplerin etkisini temsil etmektedir. SWOT'un bu yapısı, araştırmacıların örgütsel performans modelini ve bu modelin belirleyici faktörlerinin teorik çerçevesini oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.²⁸⁵

Örgütsel performans ve boyutları ile ilgili son yıllardaki yazınlar incelenince, ele alınan performans boyutlarının aşağıdaki çalışmalarda belirtilenler olduğu görülmektedir.

“Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi” hizmet işletmelerinde ele alan bir çalışmada örgütsel performans boyutları olarak;²⁸⁶

- Verimlilik ve kalite,
- Finansal performans,
- Tedarik ve zamanında teslim,
- Müşteri memnuniyetini, incelemiştir.

“İnsan kaynakları, hizmet kalitesi ve performans” konulu bir çalışmada büyük ölçekli konaklama işletmelerinde örnek olay incelemesi yapılmış ve performans boyutları olarak;²⁸⁷

- İşgücü memnuniyeti,
- Müşteri memnuniyeti,
- Finansal sonuçlar, ele alınmıştır.

²⁸⁴ TVORIK, S. J. ve Mc GIVERN, M. H., a.g.m., s.417.

²⁸⁵ ANDREWS, K., **The concept of strategy**, Irwin Homewood, IL, 1971'den aktaran: a.g.e., s.417.

²⁸⁶ HASAN, M. ve KERR, R., The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, **The TQM Magazine**, Vol:15, No:4, 2003, s.288.

²⁸⁷ HAYNES, P. ve FRYER, G., Human resources, service quality and performance: a case study, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:12, No:4, 2000, s.244.

“İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini” tespit etmeye yönelik olarak Erasmus Yönetim Araştırmaları Enstitüsünce sanayi işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada ise, örgütsel performans boyutları olarak aşağıdaki boyutlar ele alınmıştır:²⁸⁸

- Şirketin pazar değeri,
- Pazar payı,
- Satışlardaki artış,
- Verimlilik,
- Mal/hizmet kalitesi,
- Müşteri memnuniyeti,
- Mal ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Geleceğe dönük yatırımlar.

Çalışmanın konusu olan örgütsel öğrenme-örgütsel performans bağlantısını tespit etmek amacıyla, Singapur’daki bazı sanayi işletmelerinde örnek olay incelemesini esas alan bir çalışmada, örgütsel performansın boyutları olarak;²⁸⁹

- Temel performans hedefleri,
- İmaj ve örgütün halk tarafından algılanması,
- Kaynakların yönetimi,
- Yaratıcı ve yenilikçi ürünler,
- Çalışanların yıpranması,
- Çalışanların yetenek düzeyleri,
- Müşteri memnuniyeti,
- İçsel yetenekler, ele alınmıştır.

Kueng ve Krahn tarafından hazırlanmış, performans ölçüm sisteminin oluşturulması ile ilgili teorik bir çalışmada ise, örgütsel performansın boyutları daha geniş kapsamlı şekilde ele alınmış ve toplumsal boyuta yer verilmiştir. Bu çalışmada;²⁹⁰

- Yenilik boyutu,
- Finansal boyut,
- Müşteri boyutu,
- Çalışan boyutu,
- Toplumsal boyut, temel performans boyutları olarak incelenmiştir.

²⁸⁸ BOSELIN, P.; PAAUWE, J. ve JANSEN, P., Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands, **Erim Report Series Research in Management**, Erasmus Research Institute of Management, October, 2000, Netherlands, s.21.

²⁸⁹ YEO, R., a.g.m., s.70-83.

²⁹⁰ KUENG, P. ve KRAHN, A., Building a Process Performance Measurement System – some early experiences, **Journal of Scientific & Industrial Research**, Vol:58, No:3-4, 1999, 149-159.

Chung'a göre ise, işletmelerin etkin performans gösterebilmeleri için, yöneticilerinin kritik başarı faktörleri olarak adlandırılan üç temel nokta üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve bunları bir bütün olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu kritik başarı faktörleri şunlardır.²⁹¹

- Sağlam pazarlar ele geçirebilmek amacıyla, etkin stratejiler üretebilmek için işler üzerinde tam bilgi sahibi olmak. Örneğin; müşterilerin tam olarak ne istediğini saptamak, rakip firmaların faaliyetleri hakkında bilgiler toplamak,
- Verimli ve kendini işletmeye adanmış bir işgücü elde edecek şekilde çalışanların eğitimi, iş güvenliği, işleri üzerinde kontrol kurmaları ve kendilerini geliştirme olanakları sağlamak,
- Problemler ortamlarda, firmanın çabuk hareket edeceği ve esneklik sağlayacağı işletme sistemleri kurmak. Örneğin; sade bir örgüt yapısı içinde küçük ve esnek üniteler oluşturmak.

Görüldüğü üzere Chung, pazara hakimiyet, müşteri isteklerinin tam olarak anlaşılabilmesini, işgücünün eğitimini, başarısını ve firma esnekliğini üstün performans gösterebilmenin şartları olarak görmektedir.

5.2.Hizmet İşletmelerinde Performansın Boyutları

Hizmet işletmelerinin özellikleri, bize konaklama işletmelerinde performansın boyutları ile ilgili bilgi vermektedir. Bu işletmelerin emek-yoğun işletmeler olması, performans boyutu olarak "işgücünün" ele alınmasını; insan faktörünün önemli olmasından dolayı "müşteri odaklılık ve hizmet kalitesinin" ele alınmasını; dinamiklik ve kendini sürekli geliştirme özelliğinden dolayı "yenilik" boyutunun ele alınmasını; her işletme için geçerli olan "finansal" boyutun incelenmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında performans boyutları olarak, işgücü, yenilik, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, verimlilik ile karlılık öncelikli olarak ele alınmış ve öğrenme ile bağlantısı anlatılmıştır.

²⁹¹ CHUNG, K. H., **Management: Critical Success Factors**, Allyn and Bacon Inc. Boston, 1991, s.53-572'den aktaran: TANER, B., İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzerine Görüşler, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1996/3, s.23-24.

5.2.1.Yenilik

Günümüzün rekabet şartları içinde, işletmelerin başarılı olmalarında ve rekabete yenilmemelerinde yenilik önemli kaynaklardan birisi durumuna gelmiştir. Kaliteli ürün sunmanın ötesinde, mal, hizmet ve süreçlerine artı bir değeri ilave edebilen ve bunları rakiplerinden daha farklı, daha üstün hale getirebilen işletmeler bu çetin rekabet ortamında ayakta kalabilmektedirler.

Ürünün hem kaliteli, hem ucuz olması, hem de müşteriye en kısa zamanda ulaştırılması yanında, yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ve yeni ürünün pazara girmesi rekabet üstünlüğü yakalamada işletmeler için daha yararlı olmaktadır.²⁹² Yenilik dışında, sadece maliyetleri azaltarak fiyat kırmak gibi yöntemler için uzun süre çaba sarf etmek, sınırlı bir avantajdan daha fazlasını sağlamaktadır.²⁹³ Yeniliğin günümüzde önem kazanmasının ve işletmelerin yenilik yapmak zorunda kalmasının nedenleri, teknolojinin ilerlemesi, bilimsel buluşların hız kazanması, yeni ürünlerin piyasaya daha çabuk çıkması, ürünlerin tüketicilerin arzu ettiği biçimde ve ekonomik yöntemlerle pazara dağıtılması ve rekabetin aşırı derecede artmış olmasıdır.²⁹⁴

Yenilik kavramı, yeni mal ve hizmetler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak yada o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı ilk kez endüstriye sunmak olarak ifade edilmektedir. Yenilik, yeni bir mal/hizmet veya süreç yaratımını ve daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır.²⁹⁵

Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün yada sürecin kabulüdür. Yenilik fikri, zaman zaman icat ile yakın anlamda kullanılsa da icada göre daha geniş bir kavramdır. İcat, fiziksel bir ürünün yada fiziksel bir sistemin sadece çıktısını ifade etmekte iken, rutin yenilik olarak ifade edilen gelişmeler bu kavramın dışında kalmaktadır.²⁹⁶

²⁹² CUMMING, S.B., Innovation Overview and Future Challenges, **European Journal of Innovation Management**, Vol:1, No:1, 1998, s.27-28.

²⁹³ KUCZMARSKI, T. D., What is Innovation? The art of welcoming risk, **Journal of Consumer Marketing**, Vol:13, No:5, 1996, s.9.

²⁹⁴ PINAR, İ. vd., İşletmelerde Yenilik Kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Analizi, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 23-25 Mayıs 2002, s.759.

²⁹⁵ DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.167.

²⁹⁶ TOKOL, T., İşletmelerde Ürün Yenilikleri, **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C:16, S:1, Mayıs, 1998, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tokol/tuncer.html>, (02/08/2004).

Yeniliğin 1960'lı yıllardan itibaren yapılan tanımları incelenince, içeriğinin zamanla değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda, Marquis (1968) yeniliği, “teknolojik bir değişim” olarak görmüştür. Kuhn (1985) yeniliği, “yaratıcılık sonucu oluşanları mal ve hizmete dönüştürmek” şeklinde tanımlamıştır. Udwadia (1990)'lı yıllarda yeniliğin süreç ile ilgili bir unsur olduğunu belirtmiş ve yeniliği “yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve tanıtılması” olarak tanımlamıştır. Twiss ise (1995), yeniliğin pazarda başarı gösterememesi durumunda yenilik olarak ifade edilemeyeceğini vurgulamıştır.²⁹⁷

Özetle, yenilik kavramından bahsedebilmek için, sadece bir ürünün ilk defa bulunmuş olması gerekmemektedir. Aşağıdaki durumların tamamı için yenilikten bahsedilebilmektedir.²⁹⁸

- Gerçek anlamda yeni bulunmuş (icat) ürünler,
- Mevcut ürünlerden belirgin farklılıkları olan uyarlanabilir (ikame) ürünler,
- İşletme için yeni, ama pazarda yeni olmayan ürünler.

5.2.1.1.Yenilik Türleri

Yenilik bir bütün olarak, ürünleri, üretim süreçlerini, kaynakları, organizasyon biçimlerini kapsamaktadır. Bu nedenle, yeniliğin literatürde farklı başlıklar altında sınıflandırıldığı görülmektedir.

Yenilik terimi, küçük gelişmelerden endüstrinin dönüşümüne neden olan buluşlara kadar geniş olayları kapsamaktadır. Bu açıdan, yeniliğin sınıflandırıldığı kriterlerden birisi yeniliğin radikallik düzeyi ile neden olduğu etki düzeyidir. Bu tür yenilikler, radikal ve kademeli yenilikler olarak ifade edilmektedir.²⁹⁹

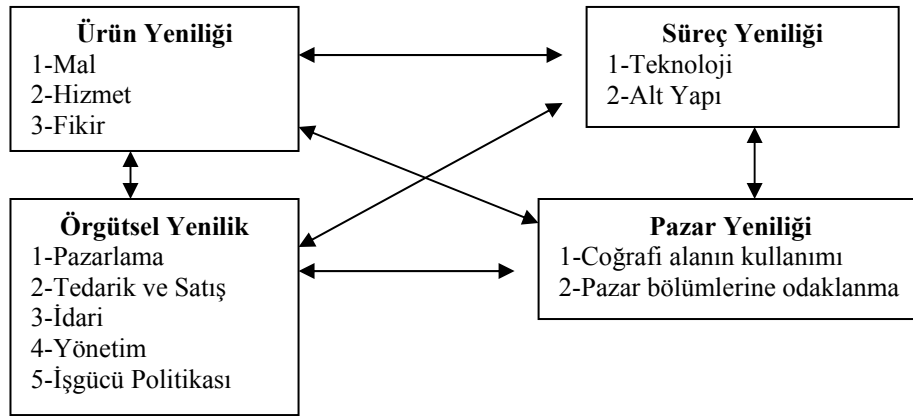
²⁹⁷ CUMMING, S. B., a.g.m., s.21.

²⁹⁸ TEK, Ö. B., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 1999, s.405.

²⁹⁹ GÜLEŞ, H. ve BÜLBÜL, H., İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerinde Bir Uygulama, **DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, C:4, N:1, 2003, s.42.

Radikal yenilikler tüm dünya için yeni ürünlerdir. Genelde, yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkmakta, müşteri yada endüstri için tamamen yeni olarak kabul edilmektedir. Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.³⁰⁰

Yeniliğin türleri ile ilgili detaylı çalışmalardan birisinde ise yenilik, birbiri ile bağlantılı “ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliği” olarak dört alana ayrılmaktadır.



Şekil 5.1. Yeniliğin Alanları

Kaynak: AVERMAETE, T. vd., Determinants of Innovation in small food firms, **European Journal of Innovation Management**, Vol:6, No:1, 2003, s.10.

Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği terimi, birinin yeni olarak algıladığı mal, hizmet yada fikir olarak görülmektedir. Basit olarak, yeni ürünler için kullanılmaktadır. Bu nedenle, bir ürün, bir kişi yada örgüte karşı yeni olarak görülmesi de başka bir örgüt yada kişi için yeni olarak kabul edilebilmektedir.³⁰¹ Ürün yeniliği, örgütün örgütsel yapısındaki değişimlerden kaynaklanabilmektedir. Örneğin; bir firmanın gıda ürünleri için güvenlik kontrollerinin daha etkin organize edilmesi durumunda, yiyecek kalitesinin artması gibi. Bunun dışında, ürün yeniliği pazar bölümlerinin (segment) kullanımı sonucu oluşabilmektedir. Son 20-30 yılda, yiyecek sektöründe

³⁰⁰ a.g.m., s.42

³⁰¹ JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. ve LUMKIN, G.T., Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?, **European Journal of Innovation Management**, Vol:4, No:1, 2001, s.20-31.

organik gıdalardan hazır gıdalara geçilmesi durumunda yeni pazarların oluşması bu duruma örnek gösterilebilir.³⁰²

Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni bir alt yapının kurulması, yeni teknolojilerin kullanılması ile mevcut üretim hatlarının benimsenmesini kapsamaktadır. Süreç yeniliği, yeni ürünlerin yaratılmasına olanak sağlamakta, bir anlama onların alt yapısı olmaktadır.³⁰³ Süreç yeniliği, hem bir şirketin re-organizasyonunun bir parçası olarak, hem de yeni pazarların etkin kullanımını sağlamak için gerekmektedir. Süreç yeniliği bir örnekte şu şekilde açıklanmaktadır: “Küçük bir Alman firması, geleneksel yöntemlerle bira yapımından ekolojik bira yapımına geçmiştir. Yeni biranın yapımı, aslında bir ürün yeniliği gibi görünse de hem örgütsel yapıyı hem de süreçleri etkilemiş bir yeniliktir.”³⁰⁴

Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, pazarda, satın almada/satışlarda, idari konularda, yönetimde ve işgücü politikasındaki değişimleri kapsamaktadır. Örgütsel yenilik, en az çalışma yapılan alan olmasına rağmen, son yıllarda tüm sektörlerde önem kazanmıştır. Yiyecek ve içecek endüstrisinde, firmaların rekabet nedeniyle son yıllarda ISO belgesini kullanmak istemesi, tüm zincir boyunca işletmelerin kalite sistemlerini yeniden organize etmesini ve uluslararası standartları uygulamayı zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, ISO'nun uygulanması, örgütsel politikaların tamamında değişiklik yapmayı ve yeniliği gerektirmiştir.³⁰⁵

Pazar Yeniliği

Pazar yeniliği, hedef pazarların karmaşıklığını düzeltmeyle ve seçilen pazara en iyi şekilde nasıl hizmet verileceğiyle ilgilidir. Amaç, yeni ve potansiyel pazarları en iyi şekilde tanımlamak, hedef pazarlara hizmet verilecek yöntemleri belirlemektir.³⁰⁶ Pazar yeniliği sayesinde, yeni bölgesel pazarlar kurulmaya

³⁰² AVERMAETE, T. vd., a.g.m., s.9.

³⁰³ a.g.m., s.9.

³⁰⁴ a.g.m., s.9-10.

³⁰⁵ a.g.m., s.10-11.

³⁰⁶ JOHNE, A., Succesfull market innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol:2, No:1, 1999, s.7.

başlamakta ve mevcut pazarlar ile yeni pazar bölümlerinin bütünleşmesi sağlanmaktadır.

Yeni coğrafi alanların kullanımı, pazar yeniliği kapsamında ele alınmaktadır. Örneğin; eski Doğu Avrupa ülkelerinde mevcut yönetimin sona ermesinden sonra, bu pazara girmek ve orada faaliyet göstermek, “coğrafi alan kullanımı” kapsamında bir yeniliktir.³⁰⁷

5.2.1.2.Yenilik Süreci

Yenilik kavramı, başlangıçta daha çok yaratıcılıkla bağlantılı ve sistematik olmayan bir süreci ifade etmekteydi. Günümüzde, müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı ve yoğun rekabet nedeniyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreci içermektedir. Günümüzde yenilik, birbirini izleyen basamaklar olmak yanında, disiplinler arası ekiplerin yürüttükleri çalışmalar haline gelmiştir. Hemen her aşamada, pazardan ve müşterilerden gelen geri bildirimler süreci etkilemiştir.³⁰⁸

Yenilik sürecini birçok yazar farklı aşamalarla açıklamaya çalışmıştır. Örneğin, Johannessen vd. yenilik sürecini, “yeni fikirler sağlama, yeni fikirleri değerlendirme, yeni fikirleri kullanma, yenilik geliştirme” aşamalarında incelemekte;³⁰⁹ Schermerton vd. ise, “fikir yaratma, ön denemeler, uygulanabilir tespitler ve uygulama” aşamalarında incelemektedir.³¹⁰

Yenilik süreci, Abraham ve Knight tarafından, örgütsel öğrenme bağlamında, örgütler arası disiplinleri kapsar şekilde ve stratejik bir yenilik döngüsü olarak ele alınmaktadır. Döngüde, öğrenme süreci, bilginin üretiminden başlayan ve sonuçlandırılmasına kadar devam eden, bireysel düzeyden örgütler arası düzeye kadar yayılan bir spiral yardımıyla açıklanmıştır. Bu spiralde yenilik süreci, “üretim, kavramlaştırma, mükemmelleştirme, gerçekleştirme ve edinme” olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.³¹¹

³⁰⁷ a.g.e., s.7.

³⁰⁸ AKYOS, M., Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi, **KalDer Forum**, Ekim-Kasım-Aralık, 2003, s.19.

³⁰⁹ JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. ve LUMKIN, G. T., a.g.m., s.22.

³¹⁰ SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N., a.g.e. s.403.

³¹¹ ABRAHAM, J. L. ve KNIGHT, D. J., Strategic innovation: leveraging creative action for more profitable growth, **Strategy&Leadership**, Vol: 28, No: 1, 2001, s.24-25.

Üretim, örtülü bilgi ve deneyimin paylaşıldığı aşamadır. Kavramlaştırma, bilgilerin net modlara dönüştürüldüğü aşamadır. Bunun için, sık sık toplantılar gibi bilginin paylaşıldığı etkinlikler yapılmalıdır. Mükemmelleştirme aşamasında, net modlara dönüştürülmüş bilgiler içinden en yararlıları üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Bu aşamada amaç, yararlı bilgilerden oldukça iyi şekilde yararlanmaktır. Gerçekleştirme aşaması, bilgilerden somut örnekler oluşturulduğu ve denendiği aşamadır. Üretilmesi düşünülen yeni ürünlerin, başarı ve başarısızlık analizleri bu aşamada yapılmaktadır. Edinme aşaması, denenmiş ve başarılı bulunmuş ürünlerin tüm işletmede üretilmesini kapsayan aşamadır.

Yukarıda, beş aşamada incelenen yenilik süreci, çalışmanın ilk bölümünde örgütsel öğrenme başlığı altında işlenen Nonaka vd'nin "bilgi dönüşümü" süreçlerine benzemektedir. Nonaka vd., bilgi dönüşümü sürecini, "sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme, içselleştirme" olmak üzere dört aşamada incelemiştir. Bu bağlamda, hem "stratejik yenilik spiralinde" hem de "bilgi dönüşüm süreçlerinde" bilginin benzer şekilde kullanımı esastır.

5.2.1.3.Yenilik-Bilgi Yönetimi-Öğrenme İlişkisi

Yenilik çabaları, insanların bilişsel yetenekleriyle ilgilidir. Genellikle, bilgiye ve bilgi işçilerine yapılan yatırım sonucunda, yenilikte bir artış olmaktadır. Yaratıcılık ve yenilikler, insanların kullandığı bilginin geliştirildiği, geliştirilen bilginin üretilen mal ve hizmetlerin değerine dahil edildiği süreçlerdir. Bilgiden, yenilik yaratmada etkin şekilde yararlanabilmek için, onun iyi şekilde yönetilmesi gerekir.

Yenilikler, yukarıda anlatıldığı gibi, bilgi yönetiminin önemli bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan, bilgi yönetimi, çalışanların kişisel özellikleri ve kişisel gelişimlerini etkileyen faktörleri dikkate almak zorundadır. Çalışanların, niteliklerini etkileyen temel faktörler olarak onların eğitim düzeyi, davranışları, değerleri, yenilikçilik ve yaratıcılıkları ele alınmaktadır. Çalışanların kişisel gelişimleri için, profesyonel tecrübe önemlidir ve şahsi deneyimler bir bilgi kaynağı ve öğrenme sürecidir. Eğitim, sahip olunan bilgi düzeyinin kalitesini arttırmaktadır.

taklit edilmesi oldukça zordur. Bu tür maddi olmayan kaynaklar, rekabet üstünlüğü sağlamada bir tür öz kaynaktır. Bu nedenle işletmeler, örgütsel öğrenme ve yeniliği, var olan problemleri çözme yanında, değişen koşullarda statülerini geliştirmede de kullanmaktadır.³¹⁴

Öğrenme, örgütlerin iş süreçlerinin sürekli olarak yenilenmesi ve değiştirilmesi için gereklidir. Örgütler, geçmiş deneyimlerinden öğrenirler, bilgiyi örgüte yayarak öğrenilenleri etkin şekilde kullanırlar, hataları düzeltirler, sürekli değişen pazara adapte olurlar.³¹⁵ Bu bağlamda, örgütlerde yeniliğin yaratılabilmesi için, bilginin kullanımı esastır. Ancak, örgütsel öğrenmenin sağlanmasında olduğu gibi yenilik üretme yeteneklerinin artmasında örgütsel yapı ve süreçler kısmen önem taşımaktadır. Yenilik yönetimi için;³¹⁶

- Örgütsel yapılar, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olmalıdır,
- Liderler, fikirlerin gerçekleştirilmesi için güçlü arzuya sahip olmalıdır,
- Çalışanlar, örgütün vizyon, misyon, hedef ve amaçları ile aynı doğrultuda bir kültüre sahip olmalıdır,
- Örgüt, açık iletişim süreçlerine sahip olmalıdır,
- Örgütler, müşterilerinin ihtiyaçlarını dikkatle incelemelidirler.

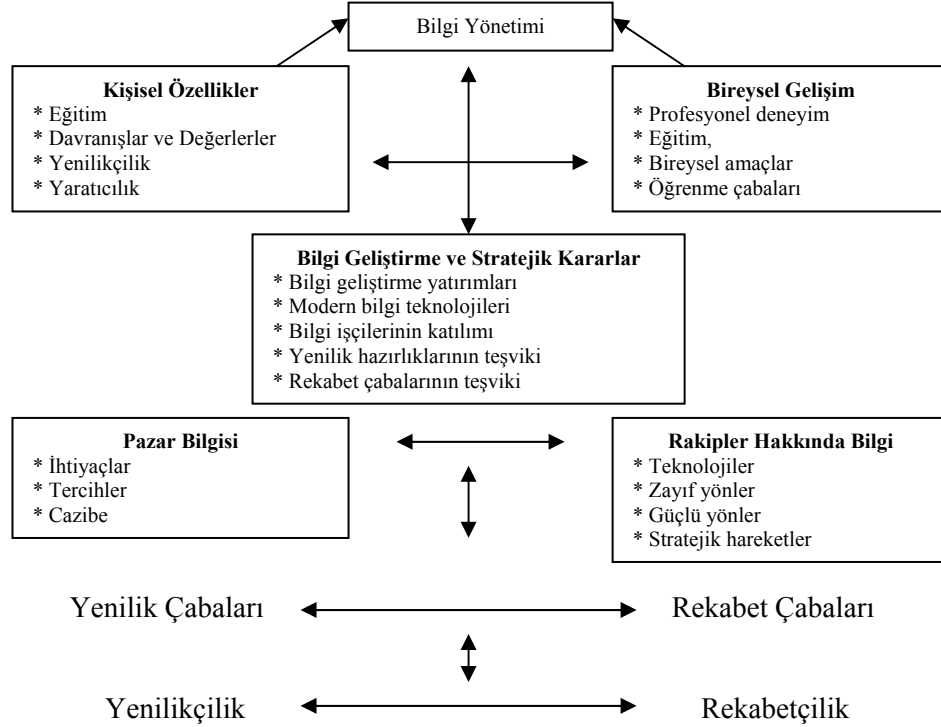
Yenilik yaratma yeteneklerinin artmasına yardımcı olan unsurlar ile örgütsel öğrenmeye yardımcı olan unsurların aynı olması, yenilik ve örgütsel öğrenmenin bağlantısını güçlendirmektedir.

³¹⁴ VOKACA, M. ve REZGUI, Y., Organizational learning and innovation in the construction industry, **The Learning Organization**, Vol:7, No:4, 2000, s.177.

³¹⁵ a.g.e., s.178.

³¹⁶ ÜLGEN, H. ve DURNA, U., **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma**, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/44/kongre.htm>, (14/06/2004).

Bilgi teknolojileri ve öğrenme çabası, bilginin kullanımını sağlayarak, yaratıcılık ve yeniliği ortaya çıkarıp, işletmenin rekabet gücünü artırıcı rol oynayacaktır.³¹²



Şekil 5.2. Bilgi Yönetiminin Yenilikçilik ve Rekabet Gücüne Etkisi

Kaynak: CARNERIO, A., How does knowledge management influence innovative and competitiveness, Journal of Knowledge Management, Vol:4, No:2, 2000, s.96'dan aktaran: KURT, M., Bilgi Yönetimi ve Yenilikçilik Çabalarına Etkileri, KalDer Forum, Temmuz-Ağustos-Eylül, 2003, s.24.

Bilgi yönetiminin, yeniliğe olan katkısı yanında, örgütlerin performansının artırılmasında da kritik rolü vardır. Özellikle karar verme aşamasında, birçok kaynak ve veriyi karar vericilere sunmakta, onların doğru ve hızlı karar almalarına yardımcı olmaktadır. Bazı araştırmalara göre, örgütler günümüzün hızlı değişen çevresinde hayatını sürdürmek ve yenilik yapmak için insan sermayesinin bilgisini arttırmakta ve arttırmasını teşvik etmektedir.³¹³

Örgütsel öğrenme, yeniliğin yaratılmasında bilginin yönetimini sağlama rolü oynamaktadır. Örgütsel öğrenme ve yenilik, işletmelerin görülemez kaynaklarıdır ve

³¹² VURAL, İ. Y., Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik, **KalDer Forum**, Ekim-Kasım-Aralık, 2003, s.54.

³¹³ CARNERIO, A., How does knowledge management influence innovative and competitiveness, **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, No:2, 2000, s.91'den aktaran: KURT, M., a.g.m., s.25.

5.2.2.Kalite ve Müşteri Boyutu

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur.³¹⁷

1980’lerde rekabetin önemli bir boyutu olan kalite, günümüzde de önemini korumaktadır. Ancak, 1990’ların ortalarında stratejik bir avantaj olmaktan ziyade, rekabet için bir gereksinim şekline dönüşmüştür. Güvenilir ve hatasız ürünler vermeyi başaramayan şirketler, ciddi rakip olabilme özelliklerini kaybetmişlerdir. Son onbeş yılda, kaliteyi artırmak için gösterilen yoğun çabalardan sonra, kalite rekabet avantajı sağlayan bir faktörden ziyade bir sorumluluk haline (olağan bir iş) gelmiştir.

Kalite ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri sadakati yaratmak açısından, performansın önemli bir boyutu olmuştur. Özellikle, hizmet sektöründe müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak, tekrar işletmeye çekmek büyük önem taşır. Genelde müşteriler, kendi arzularını gerçekleştirmeye yardımcı olan kuruluşları benimsemektedir. Kuruluştaki müşteri gerçeği, karar mekanizmasının her kademesinde yer almıyorsa, yönetim daha çok finansal konulara odaklanmaktadır.³¹⁸ Finansal konulara odaklanma, uzun vadeli bir strateji değildir ve müşteriyi işletmede tutmada (sadık kılma) cazibesi yoktur. Bu nedenle, işletmelerde müşteri hizmetlerinin, müşteriyi ve onların tatminini göz önüne alacak biçimde verilmesi gerekir.³¹⁹

5.2.2.1.Kalite ve Hizmet Kalitesi Kavramı

Kalite olgusu çok boyutlu olmasından dolayı, kullanım amacına göre farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu nedenle, kalite için net ve somut bir tanım yapmak oldukça zordur.³²⁰

Juran (1974), kalitenin “kullanıma uygunluk” olduğunu belirtmekte iken, Deming (1986) kalitenin “bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını hedeflemesi”

³¹⁷ AKAL, Z., a.g.e., s.28.

³¹⁸ ODABAŞI, Y., **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.177.

³¹⁹ a.g.e., s.177.

³²⁰ UYGUÇ, N., **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998, s.1.

üzerinde durmaktadır. Kaliteyi, “sıfır hatayla”, “spesifikasyonlara uygunlukla”, “mükemmellekle” özdeşleştiren tanımlara rastlamak da mümkündür. Kalitenin özünde, müşteri istek ve ihtiyaçları ile onların karşılanması vardır.³²¹

Kaliteyi, örgütlerin performans ölçütü olarak gören Gross ise, kaliteye ilişkin değerlendirmelerin “ne kadar/ne derece iyi” sorusuna cevap oluşturduğunu belirtmektedir. Bu anlamda kalite, “bir mamulün spesifikasyonlara uygunluk derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Spesifikasyon terimi, bir mal yada hizmetin çok sayıda yönü ile ifade edilen beşeri beklenti anlamındadır.³²² Sonuç olarak, kalite kavramının çok boyutlu bir unsur olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu boyutlar mal ve hizmet performansının şekillenmesinde ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasında rolü büyük olan faktörlerdir.

Hizmet kalitesi ise, kavranması, uygulanması ve denetimi açısından, daha belirsiz ve karmaşık bir boyuttur. Hizmetler soyut faaliyetler olduğu ve daha çok sunanların performansı ile bütünleştiği için kusursuzluğa ulaşmak zordur. Ayrıca, hizmetlerin performansı, işgörelere, müşterilere ve zamana göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle, kaliteli hizmet sunumunu garanti etmek zordur. Kısaca, soyut nitelikte faaliyetler olan hizmetlerin kalitesi de soyut bir yapıya sahiptir. Algılanan hizmet kalitesi kavramından bahsedilme nedeni budur.

Algılanan hizmet kalitesi, tüketicinin değer algılarını etkileyen önemli bir değişkendir. Algılanan hizmet kalitesinin yüksek olmasında, sunulan hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılaması etkilidir. Bu bağlamda, hizmet kalitesi, müşterinin hizmetin sunumundan önceki performansı ile ilgili beklentileri ve sunulan hizmetle ilgili algılamaları arasındaki farktır.³²³

Hizmet kalitesi, turizm işletmelerinin başarılarında ve devamlılığında hayati öneme sahip bir faktördür ve önemi giderek artmaktadır. Turizm endüstrisinin yapısı hızla değişmekte ve turist beklentileri sürekli yükselmektedir. Turistlerin

³²¹ ÖZTÜRK, A. S., **Hizmet Pazarlaması**, Ekiz Kitapevi, İstanbul, 2003, s.137-138.

³²² UYGUÇ, N., a.g.e., s.2.

³²³ AKBABA, A. ve KILINÇ, İ., Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:12, Güz, 2001, s.164.

beklentilerinin yüksek olması ve rekabetin artması, turizm endüstrisinde hizmet kalitesinin önemini de arttırmaktadır.³²⁴

Hizmetlerin en önemli özelliği, aynı zamanda üretilmesi ve tüketilmesidir. Bu özellik, hizmet kalitesinin boyutlarının belirlenmesinde daha farklı unsurların dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Hizmet kalitesinin farklı yazarlarca ortaya konulmuş boyutları incelenince, “çalışanların nitelikleri, onların davranış tarzları ve hizmetlerin tamamlayıcıları olan fiziksel unsurların” önemli rol oynadığı görülmektedir.³²⁵

5.2.2.2.Müşteri Boyutu

İşletmeler geçmişte maliyetleri azaltma, verimlilik gibi iç yetenekler üzerinde fazla durmakta iken, günümüzde müşteri ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmışlardır. Özellikle, hizmet sektöründe, rakiplerin müşteri odaklı strateji izlemeleri işletmelerin bu yöne kaymasına neden olmaktadır.

Performansın müşteri boyutunda genellikle iki ölçü dizisi kullanılmaktadır. Birincisi, hemen hemen tüm şirketlerde kullanılan, müşteri tatmini, sadakati, pazar payı, müşteri devamlılığı gibi ölçütlerdir. İkinci dizi, müşterilerle ilgili sonuçlara dayanan performans faktörlerini kapsamaktadır. Bu çerçevede, “daha fazla müşteri tatmini, devamlılığı, müşteri kazanımı ve daha fazla pazar payı elde etmek için” neler yapılması gerektiği ele alınmaktadır.

Müşteri Tatmini-Memnuniyeti

Müşteri tatmini, son yıllarda gerek kamu gerekse özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin en önemli ilgi alanlarından biridir. Uygulamada bu kavram, tüm örgütlerin asıl amacını, tüm misyon ifadelerinin kalbini ve ortaya konulan stratejilerin genel hedefini oluşturmaktadır.³²⁶ Müşteri tatmini, müşterilerin sunulan mal ve hizmetlerden memnuniyet durumlarını ifade eder. Ancak günümüzde, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesiyle, müşteri tatmini, sunulan ürünlerin beklentiyi

³²⁴ a.g.e., s.163.

³²⁵ UYGUÇ, N., a.g.e., s.36-37.

³²⁶ ZAIRİ, M., Managing customer satisfaction: a best practice perspective, **The TQM Magazine**, Vol:12, No:6, 2000, s.389.

karşılması yanında, yarının ihtiyaçlarına cevap verilebilmesini de içermeye başlamıştır.³²⁷

Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, müşterilerin işletmeyi tekrar tercih etmesi ve başkalarına tavsiye etmesiyle ilgilidir. Müşteri sadakatinin, Bowen ve Chen'e göre, davranışsal, tutumsal ve karma boyut olmak üzere üç boyutu³²⁸, Kandampully ve Suhartanto'ya göre davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.³²⁹

Davranışsal boyut, belli bir zaman dilimi içinde, bir marka veya bir hizmetin tercih edilmesini belirtmektedir. Örneğin, seyahat eden bir kişinin, konumundan dolayı bir oteli tercih etmesi ve orada konaklaması gibi. Ancak, bu arada aynı yerde yeni bir otelin açılmasından dolayı, müşteri yeni oteli tercih edebilmektedir.³³⁰ Diğer yandan, tutumsal boyutlar, müşterilerin tekrar satın almaları yanında, onların tavsiyeleriyle ilgilidir. Tutumsal boyutta, ürünü satın almak gerekmemektedir. Onu diğer müşterilere tavsiye etmek sadakatin göstergesidir.³³¹

Müşteri sadakatinin gelişimi konusunda, araştırmacılar ve uygulamacılar kavramsal bir çatı oluşturamamaktadır. Ancak, akademisyenler ve uygulamacılar arasında, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin, sadakatin ön koşulu olduğuyla ilgili ortak bir düşünce hakimdir.³³²

5.2.2.3.Kalite-Müşteri Boyutu-Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Müşteriler, örgütlerin gelecekteki faaliyetlerini yönlendiren temel bilgi kaynaklarıdır. İşletmeler, rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek ve sürekli ilerlemek için müşterilerin ne istediğini öğrenip, ürünleri bu isteklere uygun hale getirmelidirler. İşletme içindeki, üretici-müşteri ilişkisi, kalite politikasının her ferde yayılması sayesinde gerçekleşir.³³³

³²⁷ a.g.m., s.390.

³²⁸ BOWEN, J. ve CHEN, S. L., The Relationship between customer loyalty and customer satisfaction, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:13, No:5, 2001, s.213.

³²⁹ KANDAMPULLY, J. ve SUHARTANTO, D., Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:12, No:6, 2000, s.347.

³³⁰ BOWEN, J. ve CHEN, S. L., a.g.m., s.214.

³³¹ a.g.e., s.214.

³³² KANDAMPULLY, J. ve SUHARTANTO, D., a.g.m., s.347.

³³³ KOVANCI, A., **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2001, s.84.

Öğrenen organizasyonlarda, çalışanlar ve hissedarlar kadar müşteriler de öğrenen organizasyonların temel unsurlarındandır. Müşteriler, birçok konuda örgütün gereksinim duyduğu bilgi düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Müşterilerden elde edilen bilgilerin işe yarayabilmesi için, bilginin çalışanlara dağıtılması, hatta uygun biçimde herkesin bu bilgilerin edinim sürecine doğrudan katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu şekilde, çalışanlar öğrenme süreçlerine olumlu katkılar sağlamakta veya daha faydalı sonuçlara ulaşılması mümkün olmaktadır.³³⁴

Müşterilerini, öğrenme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler, müşterilerden öğrendikleri bilgilerle, onların beklenti ve ihtiyaçlarına uygun çözümler üretirler. Ürün ve/veya hizmetleri, daha uygun fiyatlarla sunmakta ve yeni teknolojilerden gerek fiziki, gerek bilgi uygulamaları yönünde rekabet avantajı yaratacak şekilde yararlanmaktadır.³³⁵

Örgütsel öğrenme, müşteri memnuniyetini sağlama yanında, ona temel hazırlayan hizmet kalitesinin artırılması için de önemlidir. Örgütsel öğrenme, öncelikle deneme-yanılma yoluyla öğrenme esnasında hizmetlerde ortaya çıkan hataları gidermektedir. Müşteri beklentilerinin öğrenilerek, ona göre davranılmasını sağlamakta, hata yapılmasını önlemekte ve hata esnasında ortaya çıkan maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme, müşteri tatmininde ve kalite artışında önemli rol oynamaktadır. Kalite belgesi almış işletmeler üzerinde yapılan bir çalışma, yukarıdaki teoriyi desteklemektedir. Çalışmanın sonucunda, işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için, alternatifleri değerlendiren geniş vizyona ve kendilerini sürekli yenileyen örgütsel sisteme sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.³³⁶

Son yıllarda, örgütsel öğrenmenin müşteri boyutu ile bağlantısını kuran önemli yaklaşımlardan birisi, “pazar yönelimli” işletmecilik anlayışıdır. İşletmeler dış çevresinde meydana gelen değişiklikler konusunda bilgi toplamak, bilgiyi örgüt içinde yaymak ve kullanmak için pazar yönlü bir işletmecilik anlayışını

³³⁴ PINAR, İ., Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, Kasım, 1999, s.59.

³³⁵ a.g.m., s.59.

³³⁶ BEKTAŞ, Ç., Hizmet Kalitesini Sağlamada Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Öğrenme, **AKÜ, İ.İ.B.F Dergisi**, C:4, S:1, 2002, s.13.

benimsemektedir. Bu anlayışla işletmeler, bir yandan pazardaki değişiklikleri öğrenirken, diğer yandan bu değişikliklere cevap vermek üzere geliştirilen politika ve stratejiler ile öğrendiklerini uygulamaktadır.³³⁷

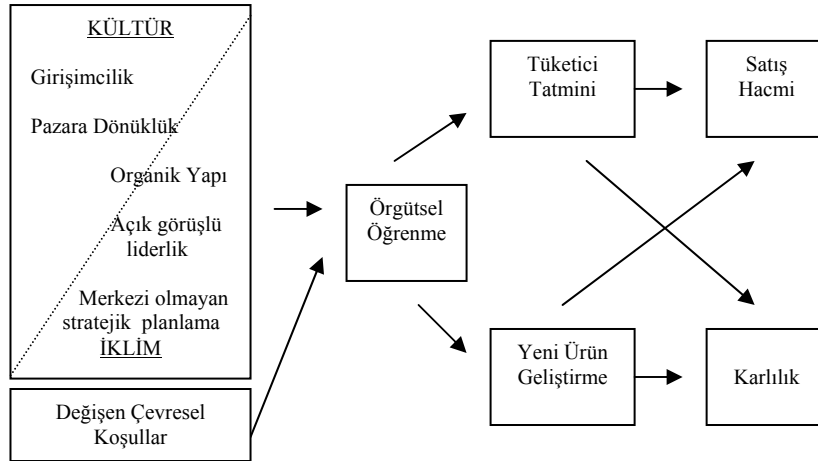
Pazar yönlülük, işletmelerde hem rakipler hem de müşteriler hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi elde edilmesini sağlayan bir örgüt kültürünün oluşturulmasını sağlar. Bu kültür içinde, tüketici yönlülük, tüketicilere sağlanan değeri ve buna bağlı olarak işletme performansını arttıracak davranışları en etkili şekilde yaratmak vardır.³³⁸

Pazar yönlülük, müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimleri ile bunları etkileyen, tüketici, rekabet ve teknoloji gibi örgüt dışı faktörler konusundaki bilginin örgütün tüm bölümleri arasında yayılmasını sağlamaktır.³³⁹ Bu sayede, tüketici istek ve ihtiyaçları öğrenilebilecek, tüketici tatmini sağlanabilecek ve sonuçta istenen performans hedeflerine ulaşılabilecektir. (bkz. Şekil 5.4).

³³⁷ KÖKSAL, M. H. ve ÖZDEMİR, A., **Pazar Yönlülük ve Öğrenme Yönlülüğün İşletme Performansına Etkileri**, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/48/kongre.htm> 27/04/2004.

³³⁸ NARVER, J. ve SLATER, F. S., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, Vol: 54, October, 1990, s.21.

³³⁹ KOHLI, K. A. ve JAWORSKI, B., Marketing Orientation: the Construct Research Propositions and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Vol: 54, April, 1990, s.4.



Şekil 5.3. Örgütsel Öğrenme-Tüketici Tatmini-Karlılık İlişkisi

Kaynak: SLATER, S. F. ve NARVER, C. J., Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol:59, July, 1995, s.67.

Firma kültürü, “girişimcilik” ve “pazara dönüklük” olmak üzere iki boyuttan; firma iklimi ise, “organik yapı, açık perspektifli liderlik ve merkezi olmayan stratejik planlama” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Organik yapı, sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlamada kolaylaştırıcı etkendir. Açık görüşlü liderlik, uyum sağlamayı hızlandırıcı bir etkendir. Firmaların bu iklim içinde merkezi olmayan bir stratejik planlama yapmaları gerekir. Örgüt kültürü ve iklimi, bu alt boyutları ile örgütsel öğrenmeyi etkilemekte ve sonuçta tüketici tatminini arttırmaktadır. Bu yapı, aynı zamanda yeni ürünler geliştirmeye olanak tanır. Yeni ürünler sayesinde, firmaların satış hacmi artar ve karlılığı yükselir.³⁴⁰ (bkz.Şekil 5.4)

Pazar yönlülük, bilginin örgütsel öğrenme sürecinde olduğu gibi örgüt bazında kullanımını içermektedir. Pazar yönlülük, pazarlama bilgi sisteminin örgüt çapında geliştirilmesi, yaygınlaştırılması, tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kullanılmasını esas almaktadır.³⁴¹

³⁴⁰ SLATER, S. F. ve NARVER, C. J., Market Orientation and the Learning Organization, **Journal of Marketing**, Vol:59, No:3, July, 1995, s.67-68.

³⁴¹ KOHLI, K. A. ve JAWORSKI, B., Marketing Orientation: the Construct Research Propositions and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Vol:54, No:2, April, 1990, s.4-5.

Kohli ve Jarowski, pazar yönlülükte bilginin kullanımının, üç aşamada gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bunlar:³⁴²

- Pazar bilgisinin elde edilmesi,
- Pazar bilgisinin yayılması,
- Pazara tepkinin verilmesidir.

Pazar bilgisinin elde edilmesi, pazar yönlülüğün ilk aşamasını oluşturmaktadır. Pazar bilgisinin temel kaynağı, müşterilerin satın alma davranışları ve bu davranışları etkileyen dış faktörlerin incelenmesi sonucu elde edilen verilerdir. Müşteri davranışlarını etkileyen dış faktörler, yasal düzenlemeler, rakipler, teknoloji vb. olabilmektedir.³⁴³

İkinci aşamada, pazar bilgisinin örgütte çalışan tüm bireyler ile örgütün departmanları arasında paylaşılması gerekmektedir. Pazar bilgisinin, departmanlar arasında yayılması ile farklı departmanların ortak şekilde hareket etmesini sağlayacak ortak değerler oluşturulması sağlanacaktır.³⁴⁴

Pazara tepki verilmesi, elde edilen ve departmanlara dağıtılan bilgiler ışığında, pazarın beklentilerine cevap verebilmeyi içermektedir. Bu aşamada, uygun pazar seçilmekte, beklentilere uygun ürünler oluşturulmaktadır. Ayrıca, oluşturulan ürünler, pazara sunulmakta, dağıtılmakta ve tutundurması yapılmaktadır.³⁴⁵

5.2.3.Çalışma Yaşam Kalitesi – İşgücü Boyutu

Çağdaş yönetim anlayışında, hizmet sektörü işletmelerini başarılı yada başarısız yapan unsurların en başında çalışanlar gelmektedir. Sanayi sektöründe, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, bedensel güç yanında zihin gücünün önem kazanmasına, bilgi çalışanı olarak adlandırılan çalışanların farklı beklentilerle ortaya çıkmalarına neden olmuştur. İşletmelerde farklı beklentileri olan işgörenleri işletme amaçlarına yönlendirebilmek ve onların performanslarını arttırabilmek için, çalışma yaşamında karşılaştığı koşulların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin, insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla mal ve hizmet üretiminde karşılaştığı çalışma koşulları, çalışma yaşam kalitesinin niteliği açısından

³⁴² a.g.m., 1-18

³⁴³ a.g.m., 1-18.

³⁴⁴ a.g.m., 1-18.

³⁴⁵ a.g.m., 1-18.

önemlidir.³⁴⁶ Çalışma yaşam kalitesinin arttırılması için, insanların yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal beklentilerini dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesi şarttır.³⁴⁷

Çalışma yaşamının kalitesi kavramı, pek çok kişi için geniş bir anlam ifade eden, kısmen belirsiz; gelişmekte olan ülkelerde ise, oldukça kısa zaman önce ortaya çıkmasından dolayı yaygın kullanılmayan bir kavramdır. Zaman zaman “işin insancillaştırılması” terimiyle eş anlamlı kullanılmaktadır.

Çalışma yaşamının insancillaştırılması, psikolojik bir olaydır. Çalışan insanın çalışma yaşamındaki konumunu kendi yapısına, yetenek ve beklentilerine daha uygun hale getirmek ve onu işi ile bütünleştirmek amacına yönelik bütün faaliyetleri içine alan, sürekli bir eylem taslağıdır.³⁴⁸

ÇYK terimi, akademisyenler ve uygulayıcıların üzerinde tam olarak fikir birliğine varamadığı bir terimdir. Bu alan ile ilgili ilk kapsamlı tanım 1977 yılında ABD’de yapılmış ve bu tanımda özetle çalışma yaşam kalitesinin hedefleri olarak aşağıdakiler gösterilmiştir.³⁴⁹

- Daha büyük örgütsel etkililik,
- İnsana artan saygı ve insanın gelişimi,
- Daha iyi nasıl çalışabilirliğin öğrenilmesi,
- Örgütün tüm üyeleri için, işte artan ÇYK ve şirket için daha fazla etkililik.

ÇYK, çalışma ortamının, insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlayacak ihtiyaçların tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını fark edebilmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulmasını ifade etmektedir.³⁵⁰

5.2.3.1. Çalışma Yaşam Kalitesini Geliştirmenin Amaçları

ÇYK, çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulmasını, işbirliği yapılmasını ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılma sürecini yada

³⁴⁶ TINAR, M. Y., **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., I. Baskı, İzmir, 1996, s.125

³⁴⁷ SCHULZE, N., **Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması**, 6.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, No:622, Ankara, 1998, s.519.

³⁴⁸ TINAR, M. Y., a.g.e., s.127.

³⁴⁹ OZLEY, M. L. ve BALL, J. S., Quality of Work Life: Initiating Succesfull Efforts in Labor Management Organizations, **Personnel Administrator**, May, 1982, s.27.

³⁵⁰ a.g.m., s.27.

çalışanların organizasyondaki yaşantıları vasıtasıyla önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilmeyi amaç edinmektedir.³⁵¹

ÇYK bireylerin başarı ve etkililiği yanında, örgütlerin de etkililiğiyle ilgilenmektedir. Örgütsel öğrenme süreci içinde yer alan problem çözme ve karar alma süreçlerine katılmayı esas almaktadır.

5.2.3.2.Çalışma Yaşam Kalitesinin Boyutları

ÇYK, işletmelerde çalışanların ihtiyaçlarını giderebilecek bir iş ve örgütsel ortam sağlamaktadır. ÇYK'yı arttırıcı programlar, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresi oluşturmak amacıyla uygulanmaktadır. Bireylerin tatminini sağlayabilmek için, teknolojik ve ekonomik yeterliliklerle, onların sosyal yönlerini dikkate alan bir ortam yaratmak gerekir. ÇYK'yı belirleyen niteliklerin ne olduğuyla ilgili sanayi devrimi öncesinden itibaren birçok kriter ortaya atılmıştır.

Bu bağlamda, Bowditch ve Buono'nun 1990'lı yıllarda ortaya koyduğu boyutların oldukça güncel olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, çalışma yaşamında kalite anlayışının birbiriyle ilişkili olan sekiz boyuttan meydana geldiği vurgulanmıştır. Bu boyutlar, çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve iş tatmininin sağlanması için gereklidir.

- Yeterli ve adil ücret,
- Güvenilir ve sağlıklı çalışma koşulları,
- Bireysel kapasitenin geliştirilmesi ve kullanılması için olanaklar sunulması,
- Sürekli gelişme ve güvenlik için geleceğe yönelik fırsatların sunulması,
- Örgüt içinde sosyal bütünleşme,
- Çalışanların, kişisel dokunulmazlık, düşüncelerini ifade edebilme ve eşitlik hakları,
- Bireyin örgütteki çalışan rolü ile yaşamdaki diğer rolleri arasında denge,
- Sosyal sorumlulukları olan bir iş örgütü, önemli boyutlardır.³⁵²

³⁵¹ SOLMUŞ, T., İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı:18, Eylül 2000, s.37.

³⁵² a.g.m., s.37-38.

Levering ve Moskowitz'e göre, ÇYK terimi işletmelerde pek fazla kullanılsa da, işletmelerin faaliyetlerini değerlendirmede kullandıkları bazı kriterler ÇYK'ye yönelik uygulamalara oldukça benzemektedir. Levering ve Moskowitz, ÇYK ile ilgili olarak iş güvenliği, çalışanların gelişimi için sunulan fırsatlar, ödül sistemi ve çalışan memnuniyeti üzerinde durmaktadır. Levering ve Moskowitz, kendi kendini yöneten takımların, katılımcı yönetiminin, liderlik ve yetki vermeyi içine alan bazı insan kaynakları uygulamalarının ve büyük oranda çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin zorunluluğuna dikkat çekmektedir. Çünkü, İKY uygulamaları, ÇYK'nın oluşumunda önemli bir araçtır.³⁵³ Levering ve Moskowitz, ÇYK yüksek olan şirketleri diğerlerinden ayıran temel özellikler olarak aşağıdaki uygulamaları göstermektedir:³⁵⁴

- Çalışanların daha fazla katılımı,
- İş ve aile ile ilgili konulara karşı daha fazla hassasiyet,
- Daha fazla çift yönlü iletişim,
- Gelirin daha fazla paylaşımı,
- Daha eğlenceli bir ortam.

5.2.3.3.İşgücü-ÇYK-Performans İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimine yönelik konular ile örgütsel performans arasındaki ilişki son yıllarda oldukça fazla incelenen konudur. Çünkü, hizmetler, hizmet sunanlar ile tüketicilerin karşılaşması sonucu şekillenir. Ayrıca, hizmet sunanların kalite ve yeterliliği, müşteri memnuniyeti ve hizmet sunum sürecinde direk ve önemli bir etki oluşturur.

Hizmetlerin üretimi, işgücü sayesinde gerçekleştiği için, işgücü ile hizmet kalitesi arasındaki bağlantı güçlüdür. Çünkü, işgücünün niteliğini ve onun verimliliğini artırarak, genel olarak ticari işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilir.³⁵⁵ Bu bağlamda, Roth ve Jackson tarafından bankalarda yapılan bir araştırmada şu sonuca ulaşılmıştır: "İşletmelerin performansı, işgücü ile direk bağlantılıdır. Ancak, değerli insanları işyerinde tutmada ve çalıştırmada, daha yararlı

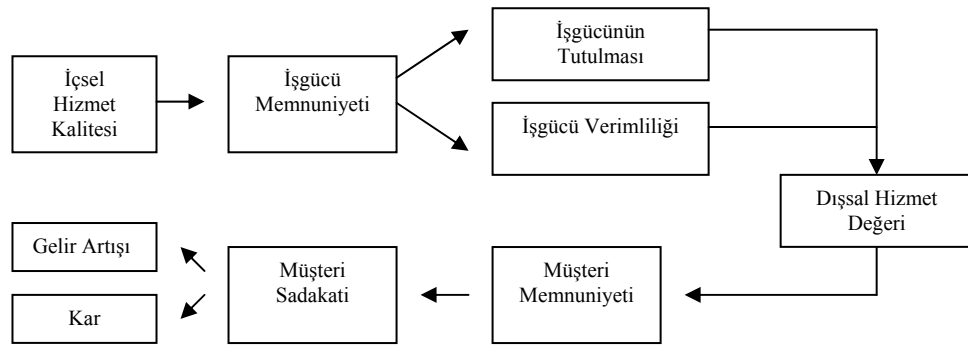
³⁵³ LEVERING, R. ve MOSKOWITZ, M., The 100 best companies to work for in America, **Fortune**, 1999, No:11, January, s.118-144'ten aktaran: LAU, R. S. M., Quality of work life and performance, **International Journal of Service Industry Management**, Vol:11, No:5, 2000, s.429.

³⁵⁴ a.g.m.,s.430.

³⁵⁵ LAU, R. S. M., a.g.m., s.422.

ve destekleyici çalışma ortamı sağlayan şirketler diğerlerine göre daha önemli bir etkiye sahiptir³⁵⁶

Heskett, ÇYK ve performans arasındaki ilişkiyle bağlantılı olarak “hizmet-kar zinciri”nden bahsetmektedir. Hizmet kar zincirinde, “büyüme ve karlılığın” hizmetin algılanan değeri ile memnun edilen müşteriden kaynaklandığı belirtilmektedir. Yüksek hizmet değeri, verimli, memnun ve kararlı çalışanlarca oluşturulur. Memnun çalışan yaratmak için, onların çalışma yaşam kalitesi gelişmiş olmalıdır.³⁵⁷



Şekil 5.4. Hizmet-Kar Zinciri Modeli

Kaynak: HESKETT, J. L. vd., Putting the service-profit chain to work, Harward Business Review, March-April 1994, s.16.

İşletmelerde, içsel hizmet kalitesi, çalışanların memnuniyetini arttıran iş çevresinin kalitesiyle ilgilidir.³⁵⁸ İş güvenliği, daha iyi ödül sistemi, yükselme olanakları, katılım, yüksek ücret ödeme, ÇYK'yı geliştiren ve dolayısıyla içsel hizmet kalitesini yükselten unsurlardır.³⁵⁹

İşgücü memnuniyeti, işletmelere iki açıdan katkı sağlamaktadır. Öncelikle, işgücünün işletmede tutularak işgücü devir hızının düşmesini desteklemektedir. Literatürde, memnun olmayan çalışanların yer aldığı işletmelerde, memnun olanlara göre personel devir hızının üç kat daha fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle,

³⁵⁶ ROTH, A. V. ve JACKSON, W. E., Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the bank industry, **Management Sciences**, Vol:41, No:11, 1995, s.1720.

³⁵⁷ HESKETT, J. L. vd., Putting the service-profit chain to work, **Harward Business Review**, March-April 1994, s.164-174.

³⁵⁸ a.g.m., s.164-174.

³⁵⁹ HAVLOVIC, S. J., Quality of work life and human resources outcomes, **Industrial Relations**, Vol:30, No:3, 1991, s.469-479.

işgücü memnuniyetini arttırmak ve işgören devir hızını düşürmek önemlidir.³⁶⁰ İşletmelerde çalışanın memnuniyeti, onların verimliliğini artırma açısından da önem taşımaktadır. Memnun olduğu için uzun süre işletmede çalışanlar, müşterileri, iş ortamını ve sistemi tanıyarak verimli şekilde çalışabilmektedir.

Hizmet değeri, hizmet sektörü için önemli bir kavramdır ve algılanan hizmet kalitesi ile bağlantılıdır. Müşteriler hizmet değerini, kıyaslayarak veya geçmiş deneyimlerini göz önüne alarak algılamaktadırlar. Verimli şekilde ve uzun süredir aynı işletmede çalışanlar, hizmeti etkin ve doğru şekilde yerine getirmektedir. Özellikle, kişisel ve profesyonel hizmetlerde, çalışan verimliliği, daha kaliteli hizmete ve düşük maliyete ulaşmak için gerekir.³⁶¹

Müşteri memnuniyeti, aynı zamanda müşterilerin kendi hizmet deneyimleriyle ilgilidir. Memnun olmuş müşteriler, başarılı örgütler için hem önemli bir nitelik, hem de hedefdir. Müşteriler, hizmet sunanların sağlamış olduğu hizmetin yüksek değerde olduğuna inandıklarında, büyük olasılıkla sadık davranışlar sergileme eğilimi gösterecektir. Bu davranışlar, ilişkilerin devamı, düzeyinin artması ve hizmet sunanların övülmesi şeklindedir.³⁶²

ÇYK, işletmenin yetenekli kişileri işe başlatmadaki yeteneğiyle değil, işletmenin rekabet edebilirliğinin geliştirilmesine katkıda bulunmasıyla ilgilidir. Yaygın kanı, işletmenin rekabet gücünü belirlemede gerekli olan, daha esnek, sadık ve işgücünü olumlu şekilde geliştirecek ÇYK uygulamalarının önemli olduğudur. İKY ile ilgili birçok çalışma, eğitim, işgücü seçimi gibi İKY uygulamaları ve firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir.³⁶³ Çalışan memnuniyeti, çalışma sisteminin yüksek performans yada karlılığını sağlamada önemlidir ve bu yüksek performans, yüksek pazar payı ve daha iyi finansal performansa yol açmaktadır.³⁶⁴

Örgütlerde etkililiği sağlayabilmek için ÇYK'yı destekleyici programların düzenlenmesi gerekmektedir. Hian ve Einstein, Canmam ve Ledford'un geliştirdiği,

³⁶⁰ LAU, R. S. M., a.g.e., s.425.

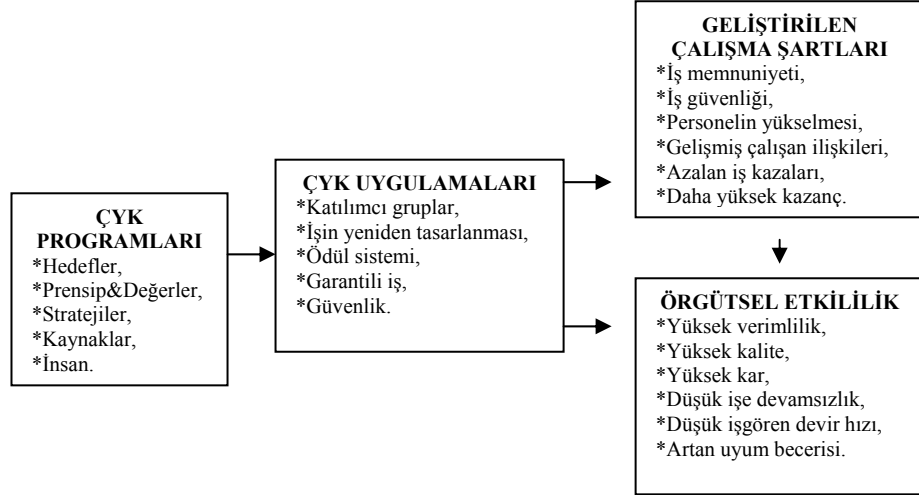
³⁶¹ a.g.m., s.426.

³⁶² HALLOVEL, R., The relationship of costumer satisfaction, costumer loyalty and profitabilty: an emprical stuy, **International Journal of Service Industry Management**, Vol:7, No:4, 1996, s.27-42.

³⁶³ HUSELID, M. A., a.g.m., s.635.

³⁶⁴ LAU, R. S. M., a.g.m., s.428.

ÇYK ile ilgili uygulamaların örgütsel etkililik üzerindeki gücünü analiz etmek amacıyla kullanılan Şekil 5.6'daki tarifi yapmıştır.



Şekil 5.5. ÇYK ile İlgili Bütünleşik Yaklaşım

Kaynak: HIAN, C. C. ve EINSTEIN, W. O., Quality of work life (QWL): What can union do? SAM *Advanced Management Journal*, Vol:55, No:2, Spring, 1990, s.19.

Şekil 5.6'da ÇYK ile ilgili uygulamalar üç aşamada gösterilmektedir. İlk aşama olan ÇYK programları, ÇYK uygulamalarını başarılı şekilde sürdürebilmek amacıyla gerekli koordinasyonu sağlar. Bunlar,³⁶⁵

- Programın başarmayı istediği hedefler,
- Bu faaliyetlere şekil ve yön veren prensip ve değerler,
- ÇYK uygulama stratejileri,
- Stratejiyi hayata geçirmeye dayalı kaynaklar,
- Sistemi denetleyen/değiştiren insan yada komiteler.

İstenilen hedeflere ulaşabilmek için İKY'ye yönelik, bir takım uygulamalar yapılmalıdır. Bunlar, Şekil 5.6'nın ikinci kısmında gösterilmiştir. Bu bağlamda, aşağıdaki uygulamalar, ÇYK'nın artmasına katkıda bulunmaktadır.³⁶⁶

- Kalite çemberleri, sıfır hata çemberi, proje takımları gibi iş ile ilgili problemleri çözme grupları,

³⁶⁵ HIAN, C. C. ve EINSTEIN, W. O., a.g.m., s.18.

³⁶⁶ a.g.m., s.18.

- Müşterek çalışma komiteleri ve geçici işbirliği grupları gibi oluşumlarla işbirliği,
- İş zenginleştirme ve genişletme programlarını kapsayan yöntemlerle işin organize edilmesi ve çalışma ortamının değiştirilmesi. Özerk çalışma grupları oluşturma ve esnek zamanlı programlar yapma,
- Kazanç paylaşım planlarının kullanımı. Beceri geliştirmeye yönelik yatırımlarla insan kaynaklarının yönetimi.

Etkin ve başarılı bir ÇYK programının iki amacı, çalışma yaşam şartlarını geliştirmek ve daha iyi bir örgütsel etkililik sağlamaktır. ÇYK'nın amaçları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara daha büyük fırsatlar sağlama ve onların işteki kapasitelerini geliştirmedir. Bunun yanında örgüt, ÇYK uygulamalarından yüksek üretkenlik, daha kaliteli ürün, maliyette azalma, daha az oranda işe devamsızlık, daha az oranda işgören devir hızı ve daha yüksek kar gibi pozitif sonuçlar elde etmektedir.³⁶⁷

5.2.3.4.Örgütsel Öğrenme-ÇYK İlişkisi

ÇYK, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon gibi yeni yönetim teknikleri ile birlikte son yıllarda önem kazanmaya başlamış bir örgütsel performans boyutudur. Üretilen mal ve hizmetler taklit edilebilmesine rağmen, onların yaratıcısı olan çalışanların taklit edilemeyen tek faktör olarak kalması, hem örgütsel öğrenmeyi hem de ÇYK'yi önemli kılan neden olmuştur.

Literatürde, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, öğrenen organizasyonların disiplinleri, örgütsel öğrenmeyi hızlandıran faktörler ve çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesi için gerekli uygulamaların ortak olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin sağlanması ve öğrenen organizasyon olabilme çalışmaları, aynı zamanda ÇYK'yı geliştirici rol oynamaktadır. Örneğin; örgütsel öğrenmenin sağlanmasında, takım ruhu, paylaşılan vizyon ve değerler, açık fikirlilik, iletişim, kararlara katılımı gibi faktörler önem taşımaktadır. “ÇYK'nın geliştirilebilmesi için ise, katılımcı gruplar, gelişmiş çalışan ilişkileri, iş güvenliği, kararlara katılım, iş garantisi gerekli

³⁶⁷ a.g.m., s.18.

görülmektedir.”³⁶⁸ Bunun yanında, çalışanların yeteneklerinin farkına varılacağı ve geliştirilebileceği bir ortam hem örgütsel öğrenme hem de ÇYK için gereklidir.

5.2.4. Verimlilik Kavramı

Verimlilik kavramı, 1950’li yıllardan sonra işletmeciler ve ekonomistler tarafından detaylı şekilde incelenen bir konu olmuştur. Verimlilik, makro düzeyde ekonomi politikalarının, mikro düzeyde işletme politikalarının yoğun şekilde tartışıldığı günümüzde önemini korumaktadır. Çünkü, gerek ekonominin gerekse işletmelerin gelişmesi reel kaynakların gelişmesine bağlıdır.³⁶⁹

Verimlilik konusu, sadece üretimde değil, üretim süreci ve teknikleriyle, çalışanlarla, çevresel duyarlılıklarla ve yeni yönetim anlayışlarıyla yakından ilişkilidir. Sonuçta, verimlilik yaklaşımındaki gelişmeler, bu olgulara şekil ve anlam kazandırmıştır.³⁷⁰

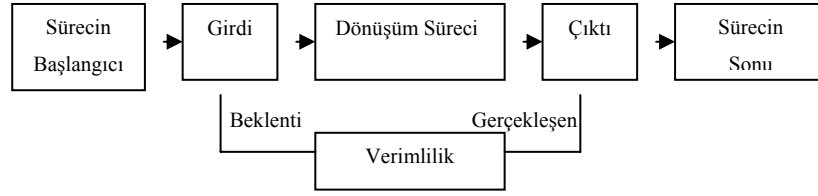
Verimlilik, 20. yüzyılın başlarında, aynı kaynaklarla daha fazla üretmek biçiminde tanımlanmaktaydı. II. Dünya savaşı sonunda, fazla miktarda üretme yanında, kalite konusunu da kapsamaktaydı. Dolayısıyla, aynı kaynaklarla, hem daha çok hem kaliteli üretmek verimlilikte önemliydi. 1970’li yıllarda, üretimin ve çalışma koşullarının insancillaştırılması, çok ve kaliteli üretimin yanına eklenmiştir. Böylece, verimliliğin boyutu genişlemiştir. Yakın geçmişte, bütün dünyada çevresel duyarlılıkların artmaya başlamasıyla, verimlilikteki yeni vizyon insancıl bir ortamda, çevreyi bozmadan, daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmek olmuştur.³⁷¹

³⁶⁸ a.g.m., s.19.

³⁶⁹ ORAL, S., **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s.94.

³⁷⁰ SUIÇMEZ, H., Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1999/1, s.12.

³⁷¹ TÖZÜN, A. H. vd., **İşletmelerde Planlama ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri**, Tezer Ofset, İzmir, 1991, s.11.



Şekil 5.6. Verimlilik Süreci

Kaynak: ROLSTADAS, A., a.g.m., s.992.

Verimlilik, ele alınan iş sisteminde, istenilen çıktıları elde etmek için dönüştürülen yada harcanan girdilerin (kaynakların) çıktılara dönüşme düzeyidir. Bu düzeyi hesaplamak için çıktılar, bu çıktıları hesaplamak için kullanılan girdilere bölünerek formüle edilmektedir.³⁷²

Katz ve Kahn'a göre verimlilik, temelde örgütlerin iç dünyasına ve yaşamına ilişkin bir ölçüttür ve örgütün teknik ve ekonomik özellikleriyle yakından ilişkilidir.³⁷³ Verimlilik, “çabaların boşa harcanmaması ve çaba, enerji ve kaynakların karşılığını en iyi şekilde almak” anlamında da kullanılmaktadır.³⁷⁴

5.2.4.1. İşletmelerde Verimliliğin Önemi

Verimlilik, tarih boyunca ülkeler ve işletmelerin ekonomik zenginliği için temel oluşturmuştur. Toplumda, bir iş yapan herkes ekonomik anlamda üreticidir. Bu kişiler, işlerini daha iyi yaptıkları zaman, aynı zamanda aynı maddelerden daha fazla üretebilmekte, daha düşük maliyetlerle üretebilmekte ve niteliği arttırabilmektedir. Sonuçta, firma performansında da bir artış meydana getirilmektedir.³⁷⁵

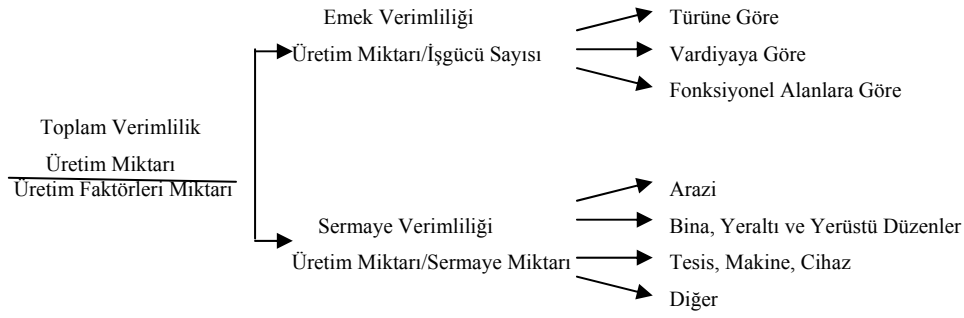
Verimlilik, eldeki kaynakların (para, işgücü, üretim araçları, enerji, hammadde bilgi vb.) daha etkin kullanımını gerektirmektedir. Kaynakların daha iyi kullanımını sonucu, öncelikle maliyetler düşecektir. Bunun sonucu, işletmenin iç ve dış pazarda rekabet şansı artacak ve talep yükselecektir. Böylece, verimlilik artışı

³⁷² SÖNMEZ, G., Verimlilik Ölçümünde Çeşitli Çıktı ve Girdi Unsurlarının Seçilerek Kullanılması, **MPM Verimlilik Dergisi**, 2003/1, s.7.

³⁷³ BUMİN, B., **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.84.

³⁷⁴ de BONO, E., **Rekabet Üstü**, Remzi Kitapevi, Çev: Oya ÖZEL, İstanbul, 2001, s.25.

³⁷⁵ HELMS, M. M., Perspectives on quality and productivity for competitive advantage, **TQM Magazine**, Vol:8, No:3, 1996, s.5.



Şekil 5.7. Verimlilik Trendleri

Kaynak: Daha ayrıntılı bilgi için bkz: SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.26.

Verimlilik trendleri, birçok kaynakta verimlilik türleri olarak ele alınmakta ve her üretim faktörü ayrı bir verimlilik türü olarak incelenmektedir. İşletmelerde, verimliliği kontrol etmenin en iyi yöntemi, her girdi faktörüne göre kısmi faktör verimliliği hesaplama ve toplam faktör verimliliği oranıyla ilgili trende bakmaktır. Bu trend, işletmenin toplam performansına ilişkin bir göstergedir.³⁸¹

Emek Verimliliği

İşgücü verimliliği ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İşgücü verimliliği, emeğin ne ölçüde verimli kullanıldığını göstermektedir. Bir işletmede, işgücünün verimi, belirli işgücü ve üretim koşullarında işçi-saat, personel-saat başına mal ve hizmet çıktısı miktarıdır. Diğer bir anlatımla, mal ve hizmet çıktısı değerinin bu iş için kullanılan personel-saat girdileri maliyetine oranıdır.³⁸²

İşletmelerde, işgücü verimliliğinde birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler, örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak ikiye ayrılabilir gibi, ekonomik, sosyal ve psikolojik faktörler olarak da sınıflandırılabilir.

Ekonomik faktörler, işgücünün ücret ve gelir seviyesini düzenleyen faktörlerdir. Psikolojik faktörler, işgücünün ruhsal yaşamını ve işe yaklaşımını etkileyen manevi nitelikte faktörlerdir. Sosyal faktörler ise, işgücünün verimliliğini etkileyebilecek eğitim ve geliştirme etkinliklerinin yanı sıra, işgücünün içinde yer

³⁸¹ SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., a.g.e., s.26.

³⁸² ÖZEN, S., İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi, *MPM Verimlilik Dergisi*, 1998/1, s.127-128.

aldığı örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetiliş biçimi, kültürü ve örgütün ısı-ışık-gürültü gibi fiziksel faktörleridir.³⁸³

Sermaye Verimliliği

Sermaye verimliliği, mevcut sermayenin ne oranda iyi yönetildiğini göstermektedir. Sermaye verimliliği, duran varlıklar veya kullanılan makine sayısı açısından hesaplanabilir. Sermaye verimliliği trendindeki azalma, duran varlık kalemlerindeki sorunlardan kaynaklanabilir. Sermaye verimliliği, üretim miktarının her bir duran varlığa oranlanması suretiyle daha detaylı incelenebilmektedir. Bu tür uygulamalar, işletmelerin elde etmek istediği ve görmek istediği sonuçlara bağlıdır.³⁸⁴

5.2.4.3. Verimlilikte İnsangücünün Önemi ve Performans İlişkisi

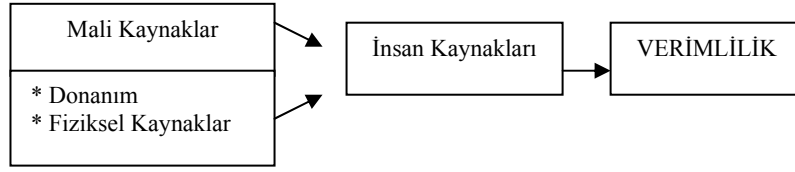
Örgütlerde verimlilik, büyük ölçüde üyelerinin teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşmanın örgütün amaçlarının gerçekleşmesiyle ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, daha iyi çalışacaktır. Tersine bir durumda ise, etkin şekilde çalışmayacaklardır; işlerini kendi amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görmeyecek, sadece işinde zaman dolduracak ve işini hayatını devam ettirebilmek için ihtiyacı olan parayı sağlayan araç olarak görecektir. Bu tür davranışlar örgütsel verimliliği ciddi şekilde sınırlandıracaktır.³⁸⁵

İnsan kaynaklarının verimlilik yaratmadaki rolü, diğer kaynaklara yön vermeyi ve bu kaynakları etkin şekilde kullanmayı kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının verimlilik yaratmadaki kritik rolü Şekil 5.9'da gösterilmiştir.

³⁸³ AYTAC, S., İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi, **MPM Verimlilik Dergisi**, 2000/3, s.50-51.

³⁸⁴ SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., a.g.e., s.27.

³⁸⁵ DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y., a.g.e., s.60.



Şekil 5.8. İnsan Kaynaklarının Verimlilik Yaratmadaki Rolü

Kaynak: PAMER, M. ve WINTERS, K. T., İnsan Kaynakları, (Çev:Doğan ŞAHİNER), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.10.

İşletmelerde insan kaynağının, amaca uygun şekilde kullanımını sağlamak için öncelikle ona değer vermek ve onların sadece belli ücret karşılığında çalışan bireyler olmalarından ziyade, örgüt ile etkileşen ve hepsinden önce saygı duyulması gereken kişiler olduğunu bilmek gerekir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmede olduğu gibi insan merkezli bir politika izlemek şarttır.

Örgütlerde verimliliğin artırılmasında, örgütsel öğrenmede olduğu gibi çalışanların yaratıcılığını geliştirecek ve kişisel gelişimini teşvik edecek ortam yaratılması gerekmektedir. Bu bağlamda, personel sürekli olarak heveslendirilmeli, teşvik edilmeli ve onların moralleri yükseltilmelidir.³⁸⁶

Hizmet işletmelerinde ise, örgütsel verimliliğin artırılmasında insan gücüne yönelik uygulamalar daha önemlidir. Çünkü, hizmet işletmeleri emek-yoğun çalışan, eleman sayısı fazla olan hizmet işletmeleridir. Bu işletmelerde verimlilik, genellikle personelin verimliliğiyle daha çok ilişkilendirilmekte ve her çalışma saatinde servis yapılan müşteri sayısı, bir aşçı tarafından hazırlanan porsiyon sayısı yada her kat hizmetlisinin vardiyası boyunca temizlediği oda sayısının artırılması amaçlanmaktadır.³⁸⁷

5.2.4.4.Örgütsel Öğrenme-Verimlilik İlişkisi

Örgütlerde, hem verimliliğin sağlanması için gerekli örgüt ortamı hem de örgütsel öğrenme iklimi yaratılması için gerekli ortamın özellikleri birbirine oldukça benzemektedir. Örneğin; kararlara katılma olanakları, üst yönetimin tutumu ve davranış tarzı, paylaşılmış vizyon, eğitim gibi yeterlilikler örgütsel öğrenmenin

³⁸⁶ ÇAM, S., a.g.e., s.91.

³⁸⁷ BENLİGRAY, S., a.g.e., s.13.

sayesinde üretkenlik de artacaktır.³⁷⁶ Verimlilik, işletmelere ve makro düzeyde ülkelere bu faydalar yanında aşağıdaki alanlarda da faydalar sağlamaktadır:³⁷⁷

- İşgörenler, daha iyi bir çalışma ortamında ve daha kısa süreli çalışmayla hakkını tam olarak alabilmektedir,
- İşletme, yeni yatırımlar yaparak, istihdam olanağı sağlamaktadır,
- İşletmenin daha düşük maliyetle üretim yapması sonucu, daha ucuz ve bol ürün tüketiciye sunulur,
- Ana malların düşük maliyetle üretilmesi, tüm sektörlerdeki işletmelerin çıktı fiyatlarında düşüş ortaya çıkarır,
- Ek yatırımlar gerçekleştirerek, işletme daha yüksek kazanç elde edebilir,
- Sağlıklı ekonomik büyüme ile hızlı şekilde kalkınma sağlanabilir,
- Arz-talep dengesi sonucu, toplum daha yüksek refah düzeyine ulaşabilir,

Bunlar dışında, verimlilik işletmelere, üretimi yakından izlemeyi, sapmalar varsa düzeltmeyi, zamandan, hammadde ve malzemeden artırım sağlamayı, maliyeti düşürme ve üretim miktarını arttırmayı sağlamaktadır.³⁷⁸

5.2.4.2.Verimlilik Trendleri

Verimlilik, en genel tanımıyla çıktı ile girdi oranıdır. Bu oran, toplam faktör verimliliğini gösterir. Çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise, kısmi faktör verimliliğini vermektedir. İşletmelerde en çok kullanılan verimlilik ölçütleri emek ve sermaye verimliliği gibi kısmi faktör verimliliklerdir. Çünkü, her iki verimlilik trendi, diğer girdilerin etkilerini kapsamaktadır.³⁷⁹ Literatürde, toplam faktör verimliliğinden, “tam verimlilik”, kısmi faktör verimliliğinden ise, “kısmi verimlilik” olarak bahsedilebilir.³⁸⁰

³⁷⁶ TOP, A., Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler, Marmara Üniversitesi, **Öneri Dergisi**, C:5, S:17, Ocak, 2002, s.31.

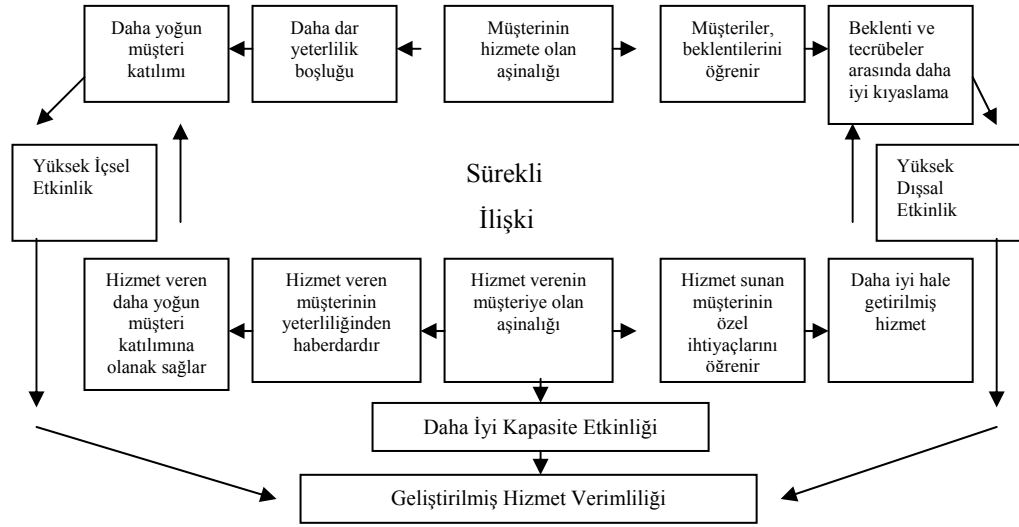
³⁷⁷ TÖZÜN, A. H. vd., a.g.e., s.11.

³⁷⁸ SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.26.

³⁷⁹ a.g.e., s.26.

³⁸⁰ TÖZÜN, A. H. vd., a.g.e., s.6.

sağlanmasında kaçınılmazdır.³⁸⁸ Bu yeterliliklerin büyük çoğunluğunun var olduğu bir iş ortamı, verimliliğin artırılması için de uygundur. Bunun yanında öğrenme, hataları en aza indirmesi, bir hatanın ikinci defa yapılmasını engellemesi gibi yönleriyle verimliliğin artırılmasına katkı sağlar.³⁸⁹ Bu durum detaylı olarak Şekil 5.10'da incelenmiştir.



Şekil 5.9. Öğrenmenin Hizmet Verimliliği Üzerindeki Etkisi

Kaynak: GRÖNROOS, C. ve OJASALO, K., Service productivity, Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic result in services, *Journal of Business Research*, 57, 2004, s.419.

Hizmet sektöründe, hizmetin üreticileri ile müşteriler sürekli ilişki içindedir. Dolayısıyla, hizmet verimliliği bu ilişkilerin gelişimine bağlıdır. İlişkiler, her iki tarafın birbirini tanıdığı ve birbirleriyle nasıl ilişki kurması gerektiğini öğrendikleri öğrenme deneyimleridir. Deneyimler sayesinde, hizmetteki başarısızlık, kalite ve bilgi sorunları gibi sorunlar en aza indirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, hem hizmet veren kişi yada kurum, hem de müşteri her iki taraf için gereksiz harcamalara neden olan problemler ve çeşitli hatalardan nasıl kaçınılması gerektiğini öğrenmektedir.³⁹⁰

Şekil 5.10'un üst kısmında, müşterinin hizmete olan aşinalığı yer almaktadır. Şeklin üst kısmından sola doğru ilerlediğimizde, öğrenme sürecini geliştiren içsel

³⁸⁸ YAZICI, S., a.g.e., s.130-139.

³⁸⁹ DRUCKER, P. F., *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, Çev: Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, s.117-118.

³⁹⁰ GRÖNROOS, C. ve OJASALO, K., Service productivity, Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic result in services, *Journal of Business Research*, 57, 2004, s.418-419.

verimlilik yer almaktadır. Daha bilgili olan müşteriler “daha dar yeterlilik boşluğuna” sahiptirler. Bu durum, daha yoğun müşteri katılımına olanak sağlamak ve sonuçta içsel verimlilikte artış olmaktadır. Şeklin üst kısmından sağa doğru ilerleyince, dışsal verimliliği görmekteyiz. Müşteriler, beklentilerinin ne olduğu konusunda daha bilinçlidir. Bu durum, beklenti ve deneyimler arasında daha iyi bir eşleşme oluşturmaktadır. Sonuçta, dışsal verimlilikte artış yaratılacaktır.³⁹¹

Şekil 5.10’un alt kısmında, hizmet verenin müşterinin yeterliliğinin nasıl farkına vardığını ve bu farkındalığın nasıl daha yoğun müşteri katılımına olanak sağladığını, müşterinin özel ihtiyaçlarını, dileklerini ve beklentilerini nasıl öğrendiğini görmekteyiz. Bu süreçler, hizmet sunanın müşteriyi daha iyi anlamasını sağlar. Bu sayede, hem daha geliştirilmiş bir hizmet sunumu sağlanır hem de hizmet verenin müşteri ile olan süreçlere daha fazla katılımı sağlanır. Sonuçta, hizmet sunan öğrendiklerine dayanarak müşteri taleplerine göre kendini ayarlamakta, kapasite kullanımını arttırarak talebi daha iyi karşılamış olmaktadır. Tüm bu gelişmeler, gelişen bir hizmet verimliliğini ortaya çıkarır.³⁹²

Peppers’e göre de hizmet verimliliği, müşteri ile hizmet sunan tarafların her ikisinin de birbiri hakkında çok şey öğrendiği ve bu ilişkilerin uzun süre devam ettiği öğrenme ilişkisidir. Hizmet verimliliğinin gelişimi, müşteri ve hizmet sunanın birbiri ile etkileşim içinde olduğu ve hizmetin nasıl üretilip tüketilmesi gerektiği konusunda karşılıklı olarak ortak bilgi tabanının oluşturulduğu tek yönlü öğrenmeden ziyade, karşılıklı öğrenme deneyimidir. Bu sayede içsel ve dışsal etkililik artmaktadır.³⁹³

5.2.5.Finansal Performans

Finansal performans, performansın eskiden beri en yaygın olarak kullanılan boyutudur. Mali raporlar, muhasebe kayıtları gibi verilere dayalı ölçümü öngörmektedir. Finansal performans, işletmenin etkinlikleri sonucu parasal durumunda meydana gelen hareketlenme gibi konulara ilişkin bilgiler vermektedir. Ölçümün uzun zaman dilimlerinde yapıldığı durumlarda, ortaya çıkan sonuçların

³⁹¹ a.g.m., s.419.

³⁹² a.g.m., s.419.

³⁹³ PEPPRES, D.; ROGERS, M. ve DORF, B., Is your company ready for one-to one marketing?, **Harvard Business Review**, Vol:77, January-February, 1999, 151-160’dan aktaran: a.g.m., s.419.

düzeltilmesi için yeterli zaman olmayabilir. Bu sorunu çözmek için, finansal ölçümlerin gerekli önlemleri alabilecek kadar önceden yapılması gerekmektedir.³⁹⁴

Finansal performans ölçümü, yukarıdaki sakıncaları ortadan kaldırılabilirse, yöneticilere, geleceğe yönelik yatırım kararlarında, politikalarına yön vermede, alternatif yatırım tercihlerinden uygun olanları seçmede doğru bilgiyi sağlamaktadır.

İşletmenin öz sermaye yapısı, borçlanma rasyosu, aktiflerin değerlemesi ve kârlılık durumunu belirleyen veriler, finansal performans hakkında bilgi vermek yanında, bugünün analiz edilmesi ve geleceğe ilişkin kararların alınmasına ışık tutacaktır. Bu göstergeler içinde ayrıca, gelir-gider dengesi, maliyet ile verimlilik analizlerine yer verilebilir. Sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmayan işletmelerin sağlıklı büyümeleri de güçtür.³⁹⁵

İşletmelerde finansal hedefler ve beklentiler, şirketin değişik yaşam dönemlerinde birbirinden çok farklı olabilir. Bu bağlamda işletmeler, bazı dönemlerde, pazar payını attırma stratejisi; bazı dönemlerde ise pazarı terk etme ve tasfiye stratejilerini uygulamaktadır. İşletmelerde, finansal beklentilerin şekillendiği aşamalar genellikle büyüme, sürdürme ve hasat olmak üzere üç aşamadır.³⁹⁶

İşletmeler, büyüme aşamasında, yaşam süreçlerinin başlangıcındadır. Müşteri ilişkileri kurmak, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için daha fazla maliyete katlanabilir. Bu aşamada temel finansal hedef, maliyeti düşürmek yerine pazarda yer bulmak olabilir. Büyüme dönemlerinin son aşamalarında, şirketlerin genel finansal hedefi, gelirden, hedeflenen pazar payında, müşteri kesitlerinde ve bölgelerdeki satışlarda yüzdesel artış olabilir. Sürdürme aşamasında ise, birçok şirket direkt karlılıkla bağlantılı finansal amaçlar belirleyecektir. Bu amaç, muhasebe gelirleri ile ilişkili olan işletme geliri ve brüt kâr gibi ölçülerle ifade edilmektedir. Hasat aşamasında bir şirketin genel finansal amaçları, nakit akışının bir değer kaybı olmadan sürdürülmesi ve sermaye gereksiniminin azaltılmasıdır.³⁹⁷

³⁹⁴ Daha ayrıntılı bilgi için bkz. COLLINS, D. J. ve MONTGOMERY, C. A., **Şirket Stratejisi**, Şirket Avantajı Oluşturmak, Çev: Ahmet Gürel, MESS Yayınları, İstanbul, 2000, s.38-39.

³⁹⁵ SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., a.g.e., s.101.

³⁹⁶ KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., a.g.e., s.62.

³⁹⁷ a.g.e., s.63.

5.2.5.1.Finansal Performansın Boyutları

Örgütlerde, finansal performans hakkında bilgi sahibi olmak için mali raporlar, muhasebe kayıtları ve bazı oranlardan yararlanılmaktadır. Ancak, bu oranlar ve veriler somut olarak “işletme ne kadar kâr elde etti ?” gibi soruların karşılığını bulmak için kullanılır. Bu çalışmada olduğu gibi iki farklı konu arasında ilişki kurulmaya çalışıldığı durumlarda oransal ifadelerden çok kâr artışı, maliyetin azalması, satış hacmi gibi yargılara başvurulmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmada da örgütsel öğrenme iklimi ile örgütsel performans arasında ilişki kurulmaya çalışıldığı için, göreceli yargılardan yararlanılacaktır. Ayrıca, araştırma konaklama işletmeleri üzerinde yapıldığı için doluluk oranına ayrı bir performans boyutu olarak değinilecektir.

Karlılık

Kâr, işletmenin yaptığı toplam giderlerin elde edilen toplam gelirlerden düşülmesi sonucu sağlanan net fazlalıktır. Kar, işletmenin faaliyet dönemi başarı simgesi olarak değerlendirilmektedir. Kâr, bir ölçme ve değerlendirme aracı, denetim aracı, daha verimli çalışmak, var olanı iyileştirmek ve üstün kılmak için işletme içinde çalışanları güçlendirme ve isteklendirme aracıdır. Kar, vergi gibi bazı yükümlülükleri yerine getirmeye aracılık eder.³⁹⁸

Kar, işletme sahipleri veya işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticiler ile işçiler için temel güdüleme unsuru veya onları harekete geçirme güdüsüdür. Çünkü, işletme daha fazla kazanç elde ettiği sürece, sermayesine, emeğine ve pay bekleyen grupların gelirinin artışına katkı sağlamış olacaktır.³⁹⁹

Karlılık, firmanın kar yaratmadaki yeterlilikleri olarak tanımlanabilir.⁴⁰⁰ Karlılık, belli bir dönem içinde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Bu oranın yüksekliği, işletme performansını yansıtır. Bu amaçla, üretim miktarı ve satış fiyatının yüksek tutulması, buna karşılık üretimin maliyet giderleri ve sermayenin düşük olması gerekir.⁴⁰¹

³⁹⁸ CAN, H.; TUNCER, D. ve AYAN, Y. D., **Genel İşletmecilik Bilgisi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002, s.15-16.

³⁹⁹ EREN, E., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e., s.72.

⁴⁰⁰ LAITINEN, E. K., a.g.m., s.86.

⁴⁰¹ SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., a.g.e., s.32.

$$\text{Karlılık} = \text{Kar/Sermaye}$$

Kar ve karlılığın bir performans boyutu olarak alınması, eleştirilen bir konudur. Birçok uzman, kar yada karlılığın, özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak görülemeyeceği, ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabilmesi görüşündedir. Bu görüşün nedeni, işletmelerde yönetimin kısa dönemde karlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vermesi ve uzun dönemli başarıları ihmal etmesi olasılığıdır. Böyle durumlarda yöneticiler, kısa dönem karı pahasına, araştırma ve geliştirme çalışmalarından, çalışanlara yönelik özendirici yatırımlardan, kaliteden, bakım ve onarım çalışmalarından, hatta müşteri ilişkilerini geliştirme çabalarından -ki bu çalışmalar işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çok önemlidir- fedakarlık edebilmektedir.⁴⁰²

Kar ile ilgili bir diğer eleştiri, karın çoğu durumda yönetim ve çalışanların kontrolü altında olmayan dışsal koşullardan fazlasıyla etkilenebilen bir özellik taşımasıdır. Bu etkinin ağırlık kazandığı dönemlerde, işletme performansı ile kar veya karlılık arasında doğrudan ilişki kurulamayacaktır.⁴⁰³



Şekil 5.10 Karlılık/Bütçeye Uygunluk

Kaynak: ROLSTADAS, A., a.g.m., s.992.

Finansal performans boyutu olarak karlılık ile birlikte kullanılan başka bir kavram bütçeye uygunluktur. Bütçeye uygunluk, karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği yada kar amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde karlılığın yerine performans göstergesi olarak kullanılmaktadır.⁴⁰⁴

Maliyet

Maliyet, küresel düzeyde iş yapan birçok iş adamına göre, 1990'ların ana rekabet faktörü olan kalitenin yerini almıştır. Kalite, hala talep yaratmadaki önemini

⁴⁰² AKAL, Z., a.g.e., s.39.

⁴⁰³ a.g.e., s.40.

⁴⁰⁴ AKAL, Z., a.g.e., s.41.

korusa da, tüketiciler mümkün olan en düşük fiyatlı ürünü talep etmektedir. Günümüzde, birçok sektörde, yüksek kalite için yüksek fiyatın olduğu dönemler geride kalmış ve hemen hemen tüm şirketler için düşük maliyetli üretim çalışmaları ana hedeflerden birisi haline gelmiştir.⁴⁰⁵

Maliyet, işletmelerde ise, performansın en önemli finansal göstergelerindendir ve fiyata bağlı rekabetin yaşandığı günümüzde önemi artmaktadır. Maliyetlerin azaltılması, yönetimlere her zaman çekici gelmiştir. Genel olarak, riski az bir alandır ve tasarruf edilen maliyet, doğrudan kar artışına daha hızlı çevrilmektedir. Maliyet azaltma, yönetimin hükmedebileceği ve üst yönetim yanında herkesin katılımına açık bir performans boyutudur.⁴⁰⁶

Maliyetlerin azaltılması, uygulama aşamasında yaratıcılık gerektirmektedir. Çünkü, maliyet azaltımı, basit bir maliyet/fayda analizi değildir. Yüksek maliyetli girdiden vazgeçmek anlamına gelmez. Aynı faydayı daha az maliyetle elde etmenin yollarını bulmayı gerektirir. Maliyetin düşürülmesinin asıl amacı, mal ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmaktır.⁴⁰⁷

Porter, rekabetçi avantaj elde etmede düşük maliyetlerin önemini ve yerini “Jenerik Stratejiler Matriksinde” maliyet liderliği stratejisi ile açıklamıştır. Maliyet liderliği jeneriğinde hedef, SİB’in faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesidir. Bu stratejiyi izleyen SİB’lerin diğerlerine oranla iki önemli avantajı vardır. Birincisi, düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinkinden daha ucuz fiyat koyarak hem aynı karı elde etmeleri hem de pazar payını arttırmalarıdır. İkincisi, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda, düşük fiyat yardımıyla pazarı genişletmek ve müşteri portföyünü geliştirmektir.⁴⁰⁸

⁴⁰⁵ GÜZELCİK, E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.59.

⁴⁰⁶ de BONO, E., a.g.e., s.38.

⁴⁰⁷ KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., a.g.e., 2003, s.66.

⁴⁰⁸ EREN, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.286

Satış Geliri ve Pazar Payı

Satış gelirinin artırılması, işletme amaçlarından olup, bazen finansal amaçlar sıralamasında karın yerini alabilmektedir. Bu görüşü ileri süren Amerikalı Prof. William j. Maumol'a göre, özellikle az sayıda işletmenin pazara hakim olduğu oligapol piyasalarda, işletme yöneticileri en çok karı değil, belli düzeyde karı sağlamak kaydıyla satış gelirini maksimum düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Böylece, maksimum kardan ziyade daha çok satış yapılması amaçlanmaktadır.⁴⁰⁹

Büyük ölçekli işletmelerde, kardan ziyade satış hacmini arttırmak ve pazara daha fazla nüfuz etmek, tanınmak açısından önemlidir. Bu tür işletmeler, ana ürün dışındaki destekleyici ürünlerin satışından gelir elde etme yoluna gidebilir. Örneğin; konaklama sektöründe, büyük bir otel işletmesinin ana ürün olan konaklamanın fiyatını düşürmesi talebi arttıracaktır. İşletme, artan talep için yiyecek-içecek vb. satışını arttırarak kar hacmini genişletecektir.

Pazar payı ise, satış hacmine bağlı gelişir ve işletmenin satış tutarının, toplam sektör satışı içindeki yeri olarak tanımlanır. Böylece, işletmenin pazarda sahip olduğu güç, ölçek göstergesinin büyüklüğünün göstergesi olarak kabul edilmektedir.⁴¹⁰

Yatırımın Geri Dönüşü

Yatırımın geri dönüşü, finansal performansın ölçümünde kullanılan diğer bir göstergedir. Sistemli şekilde finansal performans ölçümünü öngören ilk model, 1919 yılında Du Pont firması tarafından geliştirilmiştir. Sistem, yatırımın geri dönüşünü, yani konulan sermayenin getirisini temel finansal performans göstergesi olarak almaktadır. Şemanın bir kısmında, satışların yatırıma oranı; diğer kısmında ise, gelir-satışlar yüzdesi yer alır. Bu yönüyle model, işletmenin performansında etkili olan finansal faktörlerin analizine olanak sağlar. Özellikle, üretim maliyetleri, depolama, stoklama maliyetleri gibi kalemler detaylı şekilde ele alındığı için, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerle kıyaslama yapmaya olanak sağlamaktadır.

Modelin en büyük sakıncası, geleceğe yönelik bilgi vermemesidir. Şemaya bakarak, işletmede o ana kadar ne olduğu görülebilir. Ancak, geleceğe yönelik

⁴⁰⁹ MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.28.

⁴¹⁰ MÜFTÜOĞLU, T., **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1999, s.394.

bilgiler ve tahminler görülemez. Buna rağmen, günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Modelin statik olması, bir diğer dezavantajdır.

Doluluk Oranı

Konaklama işletmeleri açısından, satılan oda sayısı hakkında bilgi veren doluluk oranı, bu işletmelerde performans ile ilgili çalışmaların önemli bir performans göstergesidir. Doluluk oranı, konaklama işletmelerinde, satış gelirini arttıran önemli bir faktör olarak görülmektedir. Oda doluluk oranı, satılan oda sayısının, satışa hazır oda sayısına bölünmesiyle elde edilen orandır ve yüzde ile ifade edilmektedir.⁴¹¹

$$\text{Doluluk Oranı} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satışa Hazır Oda Sayısı}} \times 100$$

Yukarıda açıklanan boyutlar, finansal performansın en önemli boyutları/göstergeleri olarak görülse de, bu boyutları işletmenin türü, faaliyet konusu vb. faktörlere göre farklılaştırabilmek mümkündür. Bu bağlamda, Laitinen performans boyutlarını, karlılık, likidite ve sermaye yapısı gibi göstergelerin çarpımı ile açıklamıştır.⁴¹²

$$\text{Performans} = \text{Karlılık} \times \text{Likidite} \times \text{Sermaye Yapısı}$$

Laitinen'e göre, bu üç boyut, finansal performansın temel teorisine göre belirleyici özelliklerini tanımlar. Karlılık; likidite ve sermaye yapısını etkilediği için finansal performansın en önemli boyutu olarak kabul edilir. Likidite ve sermaye yapısı; firmanın kısa ve uzun vadeli ödeme gücünü ölçmede kullanılır. Bu boyutlar, bir firmanın sürekliliğinde finansal sınırlılıkları belirlediği için oldukça önemlidir. Eğer bu sınırlamalarla karşılaşılmazsa, firmanın başarısız olma ihtimali artacaktır.⁴¹³

⁴¹¹ KOZAK, S., **Ön Büro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, 1996, s.158.

⁴¹² LAITINEN, E. K., a.g.m., s.86-87.

⁴¹³ a.g.m., s.86-87.

5.2.5.2.Örgütsel Öğrenme-Finansal Performans İlişkisi

Öğrenme ve işletmelerin finansal performansının maksimum kılınması arasındaki ilişki, insan kaynakları ve TKY başlıklı çalışmalarda incelenmiştir. Bu çalışmaların çoğunda, finansal performans ile İKY'ye yönelik uygulamaların direk bağlantısı bulunamamıştır. Bunun yanında, bu ilişki Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelinde öğrenme boyutu içinde kısmen ele alınmıştır.

Yeo, örgütsel öğrenme ile performans arasındaki bağlantıya yönelik çalışmasında, öğrenme ile finansal performans arasında dolaylı bir bağlantı olduğundan bahsetmektedir. Yeo, performansın finansal olmayan yönünün, finansal performansa alt yapı yaptığı kanısındadır. Dolayısıyla, finansal ve finansal olmayan performansın bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Yeo, basit olarak, öğrenmenin bir heyecana neden olabileceği ve bu heyecanında performansı ve enerjiyi arttırabileceği sonucuna ulaşmıştır.⁴¹⁴

Ayrıca Yeo, örgütsel öğrenmenin insanların kapasitesini arttırarak, finansal performansı arttırabileceği kanısındadır. Bu durumda, öğrenme ile finansal performans arasında yine dolaylı bir ilişki yaratılacaktır.⁴¹⁵ Kaplan ve Norton ise, konuya benzer açıdan yaklaşmakta ve “kurumların uzun dönemde yüksek düzeyde finansal büyüme elde etmeyi hedeflemesi durumunda, alt yapılarına, yani personel sistem ve yöntemlerine yatırım yapmalarını” zorunlu görmektedir.⁴¹⁶ Yeo, yukarıda belirtilen dolaylı ilişkilerin kurulabilmesi, yani örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişki için mutlaka çok uzun bir zaman diliminin geçmesini gerekli görmektedir. Yeo, öğrenmenin, örgütün acil ihtiyaçlarını karşılamadan ziyade, geleceğe yönelik bir yatırım olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.⁴¹⁷

5.2.6.Performansın Diğer Boyutları

Çalışmada, performans boyutları finansal performans, verimlilik, yenilik, kalite ile çalışma yaşamının kalitesi olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir. Bu performans boyutlarına günümüzde, sosyal sorumluluk, etkinlik ve etkililik gibi yeni boyutlar eklenmiştir.

⁴¹⁴ YEO, R., a.g.m., s.79-80.

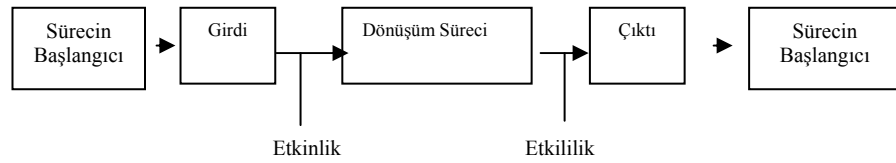
⁴¹⁵ a.g.m., s.80.

⁴¹⁶ KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., a.g.e., s.154.

⁴¹⁷ YEO, R., a.g.m., s.79-80.

5.2.6.1.Etkinlik ve Etkililik

Etkinlik ve etkililik terimleri, çoğu zaman verimlilik kavramı birlikte ve bazen de birbirinin yerine kullanılan terimlerdir.⁴¹⁸ Etkinlik, doğru işlerin, doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılması; etkililik ise, işlerin doğru yapılması anlamına gelmektedir.⁴¹⁹ (bkz. Şekil 5.13) Bir başka tanıma göre etkinlik, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkilerini dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade etmektedir.⁴²⁰ Etkinlik, Başaran tarafından yeterlilik terimi ile ifade edilmiştir. Örgütün amacına ulaşabilmede, ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir. Etkinlik, bir örgütün kaynaklarını nasıl iyi kullandığını gösteren ama etkililikten daha dar kapsamlı kavramdır. Üretim için ne kadar girdinin sağlandığını, girdinin ne kadarının çıktıya dönüştüğünü, ne kadarının sistemce emildiğini tanımak örgütün etkinlik düzeyini belirler.⁴²¹



Şekil 5.11. Etkinlik ve Etkililik

Kaynak: ROLSTADAS, A., a.g.m., s.991.

Örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilebilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmedir.⁴²² Örgütsel etkililik, toplumsal bir sistem olan örgütün, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, çevresinden sağlayacağı kıt ve değerli kaynakları elde etmesi, sağlanan kaynakları verimli biçimde kullanması, çevreye uyum yeteneği göstererek, çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanması,

⁴¹⁸ BAŞARAN, İ. E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.134.

⁴¹⁹ BENLİGİRAY, S., a.g.e., s.9.

⁴²⁰ GÖKSEL, A. vd., **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Editör: Birol BUMİN, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.83.

⁴²¹ BAŞARAN, İ. E., a.g.e., s.135.

⁴²² a.g.e., s.134.

uyguladığı politika ve yöntemlerle işgörenlerin güdülenmesi ve işlerinden doyum sağlamaları sonucu elde edilen örgütsel başarı düzeyidir.⁴²³

5.2.6.2.Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve tüm toplumun) menfaatlerine zarar vermeden yönetilmesidir.⁴²⁴ İşletmeler, sosyal sorumluluk anlayışını geliştirmek için toplumsal değere ve beklentilere uygun politikalar belirlemek, uygulamak ve karar verme faaliyetlerinde bu unsuru göz önüne almak zorundadır. Kısaca, sosyal sorumluluk, toplumsal norm ve değerlere uygun hareket etmeyi gerektirmektedir.⁴²⁵

⁴²³ GÜMÜŞTEKİN,G.E., İşletmelerde Örgütsel ve Yönetmel Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama, **7.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 1999, s.2.

⁴²⁴ DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yay.Dağ. A.Ş., İstanbul, 1998, s.155.

⁴²⁵ AKAL, Z., a.g.e., s.42.

ALTINCI BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME-ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk beş bölümünde, teorik alt yapı ile ilgili bilgiler aktarılmıştı. Bu bölümde ise, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme iklimi olup olmadığı ve öğrenmenin örgütsel performans ile ilişkisi incelenecektir. Performans kavramı, sadece finansal (geleneksel) boyutu ile değil, aynı zamanda finansal olmayan boyutuyla ele alınacaktır. Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın modeli ortaya konulacak, daha sonra hipotezler belirlenerek test edilecektir. Son olarak ise, araştırma bulguları değerlendirilecektir.

6.1.Araştırmanın Amacı ve Temel Dayanağı

Günümüzde bilginin uygun şekilde yönetilmesi ve entelektüel sermaye birikimi, örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında ve performansını devam ettirmesinde hayati öneme sahiptir. Hızlı değişen çevrede, örgütlerin var olabilmesi, ancak yeni şeyler öğrenmelerine, bilgi birikimlerini arttırmalarına, bu bilgileri kullanmalarına bağlıdır.⁴²⁶

Araştırmada, örgütsel öğrenme konusunun seçilmesinin temelinde, düzeyleri farklı olmakla birlikte tüm örgütlerin öğrenebildiği⁴²⁷ fikri ile rekabeti sürekli kılmamanın gerçek kaynağının bireylerin ve örgütlerin öğrenebilmesiyle ilgili olduğu⁴²⁸ fikri yatmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesinde, örgütlerde öğrenmenin desteklenmesi, kolaylaştırılması ve öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Çünkü, örgütsel öğrenme, paylaşılan anlayışlara, bilgilere ve zihinsel modellere oldukça bağlıdır. Öğrenmede, hem insanlar hem de örgütün stratejisi,

⁴²⁶ MARQUAT, M. J., Action learning and leadership, **The Learning Organization**, Vol: 7, No: 5, 2000, s.223-240.

⁴²⁷ MILLS, D. Q. ve FRIESEN, B., The Learning Organization, **European Management Journal**, Vol:10, No:2, 1992 s.146.

⁴²⁸ STATA, R., Organizational Learning-The key to management innovation, **Sloan Management Review**, Vol: 30, Spring, 1989, s.64'ten aktaran: SÜZER, P. S., a.g.t., s.193.

örgütsel yapı, alınan önlemler, İKY'ye yönelik uygulamalar, kısaca örgüt kültürü etkili olmaktadır.

Çalışmada, öncelikle araştırma kapsamındaki işletmelerin öğrenme yönelimli şartları taşıyıp taşımadığı ölçülecektir. Daha sonra, bu uygulamaların örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırmanın nihai amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütsel öğrenme ile öğrenme yönelimliliği sağlayan değişkenlerden hangileri, ne düzeyde ilişkilidir ?
- İşletmelerde, örgütsel öğrenme yönelimliliği sağlayan değişkenlerden hangileri yeterlidir ?
- İşletmeler, iç ve dış çevre elemanlarından bilgi alma konusunda yeterli midir?
- Örgütsel öğrenme yönelimi ile finansal ve finansal olmayan performans boyutları arasında bir ilişki var mıdır ?

İşletmelerin performanslarında işletme dışı faktörler de etkili olabilmektedir. Özellikle turizm sektörü gibi lüks ve zorunlu olmayan ihtiyaçların karşılandığı sektörde, birçok ekonomik ve sosyal faktör işletme performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin son üç yıl içinde performanslarını etkileyen bir gelişme olup olmadığını da tespit etmek amaçlanmıştır.

6.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın genel evrenini, Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmeleri ile I. Sınıf tatil köyleri oluşturmakta; çalışma evrenini ise, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ve I. Sınıf tatil köylerinin “genel müdür”, “genel müdür yardımcısı”, “insan kaynakları müdürleri” ile “ön büro ve servis departmanlarında çalışan birer kişi” oluşturmaktadır. Ancak, Akdeniz bölgesindeki işletmelerin tamamı değil, en az üç yıldır faaliyet gösterenler araştırmaya dahil edilmiştir. Çünkü, örgütsel öğrenme yönelimine uygun şartların oluşabilmesi için daha önceleri yapılan çalışmalarda genellikle 3-5 yıl arası zaman dilimi esas alınmıştır. Süzer, “işletmelerde örgütsel öğrenme stillerinin belirlenmesine yönelik çalışmasında” son beş yılı esas almıştır.⁴²⁹ Bu bağlamda, en az 3 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin de her çalışanına ulaşmak mümkün olmadığı için bu

⁴²⁹ ÖZER, P. S., a.g.t., s.214.

işletmelerin servis ve önbüro departmanından iki çalışana ulaşmak hedeflenmiştir. Dolayısıyla, çalışmanın örneklemini, Akdeniz bölgesinde en az 3 yıldır faaliyet gösteren bu işletmelerin yöneticileri ile iki çalışanı oluşturmaktadır.

Turizm Bakanlığı ve Akdeniz Bölgesindeki illerin İl Turizm Müdürlükleri'nden alınan istatistiklere göre, bölgede faaliyet gösteren işletmeler tespit edilmiştir. Sadece, Muğla ilinin hem Ege hem de Akdeniz bölgesinde sınırları olması sorunu ile karşılaşılmıştır. Ancak, hitap edilen kitle ile turizm türü aynı olduğu için, yani bölgesel bir farklılık yaratan durum olmadığı için Muğla ilinin Ege kısmında kalan işletmeler de araştırmaya dahil edilmiştir. Muğla ilinde 14, Antalya'da 80, Adana'da 2 ve Mersin'de 1 işletme bulunmaktadır. Araştırmaya dahil olabilecek toplam işletme sayısı 97 olarak tespit edilmiştir.

6.3.Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu çalışmada verilen toplanması için, görüşme yöntemi ve anket tekniği esas alınmıştır. Verilerin toplanabilmesi için, öncelikle, araştırmanın evrenini oluşturan 97 işletmenin telefon, faks numaralarına ve adreslerine ulaşılmıştır. Bu işlemlerden, Adana, Mersin ve Antalya'nın bir kısmındaki işletmelerin yöneticileri ile telefon görüşmesi yapıp, anket formları posta yoluyla gönderilmiştir. Muğla ile Antalya'nın kalan kısmındaki işletmelerle anket yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

İKY uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisini tespit etmeye yönelik daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığı zaman genellikle genel müdür, genel müdür yardımcısı ve insan kaynakları yöneticilerinden bilgi alındığı görülmektedir. Örneğin; Arthur, "İnsan Kaynakları Sistemlerinin Üretim Performansı ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi" konulu çalışmasında araştırma verilerini insan kaynakları yöneticilerinden elde etmiştir.⁴³⁰ Huselid, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşgücü Devir Hızı, Verimlilik ve Kurumsal Finansal Performans Üzerindeki Etkisi" konulu çalışmasında verileri insan kaynakları yöneticilerinden toplamıştır.⁴³¹

⁴³⁰ ARTHUR, J. B., a.g.m., s.670-687.

⁴³¹ HUSELID, M. A., a.g.m., s.635-672.

Bu çalışmada, işletmenin hem finansal hem de finansal olmayan performansına ilişkin verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, veriler, başta genel müdürlerden ve onların yerine yetkili kişilerden elde edilmiştir. Ayrıca, işletmelerde çalışanların görüşlerine başvurmadan, örgüt ikliminin tespiti mümkün olmadığı için çalışanlar da araştırma kapsamına alınmıştır.

Anketler, ulaşım zorluğu olan işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir. Posta yoluyla toplam 41 anket gönderilmiştir. Bu anketlerden sadece 8 tanesi geri gelmiştir. 33 anket ise, geri gelmemiştir. Geri kalan 56 işletmeyle yüz yüze görüşülmeye çalışılmıştır. Bu işletmelerden, daha önce randevu alınmasına rağmen 31'i anketi cevaplamayı kabul etmiştir. Veri toplarken 4 işletme ile hiç görüşülememiştir. Kalanlar ise, çeşitli nedenlerle anketi cevaplamak istememiştir. Sonuç olarak, 39 adet işletmeden cevap alınabilmiştir. Anketlerin cevaplanma oranı, % 40,2'dir. Bu sayı ve oran örnek kitleyi temsil için yeterli görülmektedir.

Araştırma verileri her işletmede, genel müdür veya onu temsil eden bir kişiden alınmıştır. Ayrıca her işletmeden 2 personele ulaşılmıştır. Bu bağlamda, toplam 39 yönetici anketi ile 78 personel anketi yapılmıştır. Araştırma verileri, 2004 yılının 17 Haziran ve 20 Temmuz tarihleri arasında toplanmıştır.

6.4.Anket Formu ve Ölçek

Araştırmada, çalışanlar ve yöneticilere ayrı anket formları uygulanmıştır. Yöneticilere yönelik anket formu, üç bölümden oluşmaktadır (bkz. Ek 1). Bunlar, işletmeye ve cevaplayanlara yönelik soruların olduğu birinci bölüm, öğrenme yönelimine yönelik soruların yer aldığı ikinci bölüm ve örgütsel performans yönelik soruların yöneltildiği üçüncü bölümdür. İlk bölümde 10 soru, ikinci bölümde 49 soru, üçüncü bölümde 16 soru yer almaktadır.

Çalışanlara yönelik anket formu ise, iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar, çalışanların niteliklerine yönelik soruların yöneltildiği ilk bölüm ve öğrenme yönelimine yönelik soruların yöneltildiği ikinci bölümdür. Öğrenme yönelimine yönelik sorular, her iki anket formunda da aynıdır. İlk bölümde 4 soru, ikinci bölümde 35 soru yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünün hazırlanmasında Yeo⁴³², Calantone vd.⁴³³, Chan vd.⁴³⁴, Jaspara⁴³⁵ ile Baker ve Sinkula'nın⁴³⁶ çalışmalarında örgütsel öğrenmeyi ölçmek için kullandığı kriterlerden yararlanılmıştır. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde ise, Laitinen tarafından geliştirilen dinamik performans ölçüm modelinden yararlanılmıştır. Laitinen'den anket formu e-mail yoluyla istenmiş ve kullanımı için kendinden izin alınmıştır. Bu anket formu sanayi işletmeleri üzerinde uygulandığı için, ana yapıyı bozmadan üzerinde değişiklikler yapılarak kullanılmıştır. Ankete, hizmet işletmelerine yönelik sorular Fitzgerald vd. tarafından geliştirilen "Hizmet İşletmeleri İçin Performans Ölçüm Modeli"⁴³⁷ ve Lynch ve Cross tarafından geliştirilen "Performans Piramit Modelinden"⁴³⁸ yararlanılarak ilave edilmiştir.

Anket yardımıyla hedef kitleden bilgi alabilmek için, çeşitli ölçeklerden yararlanılmaktadır. Ölçek, bir değişkenin boyutlarını sayısal ve niteliksel olarak belirlemede kullanılan, önceden kabul edilmiş birimler sistemidir.⁴³⁹ Bu çalışmada, yargısal bir ölçme yapılmıştır. Yargısal ölçme, herkesçe üzerinde anlaşılmiş, gözlemlenebilir standartların olmadığı, göreceli özellikler gösteren ölçümlerdir. Genellikle tutumların ölçülmesinde kullanılmaktadır. Çalışmada, ölçek olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlar, sınıflama ve sıralama ölçeklerdir.⁴⁴⁰ İşletme ve cevaplayanların niteliklerine yönelik sorularda sınıflama; öğrenme ve performansa yönelik sorularda sıralama ölçeği kullanılmıştır.

⁴³² YEO, R., a.g.m., s.71-75.

⁴³³ CALANTONE, R. J.; ÇAVUSGİL, S. T. ve ZHAD, Y., a.g.m., s.520.

⁴³⁴ CHAN, C. C.; LIM, L. ve KEASBERRY, S. K., a.g.m., s.232.

⁴³⁵ JASPARA, A., Cognition, culture, and competition: an empirical test of the learning organization, **The Learning Organization**, Vol:10, No:1, 2003, s.49-50.

⁴³⁶ BAKER, W. E. ve SINKULA, J. M., a.g.m., s. 411-427.

⁴³⁷ FITZGERALD, L. vd., **Performance measurement in service business**, CIMA, UK, 1991'den aktaran: LAITINEN, E., a.g.m., s.70-71.

⁴³⁸ LYNCH, R. L. ve CROSS, K. F., **Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement**, Blackwell, USA, 1991'den aktaran: Eckki LAITINEN, a.g.m., s.72-73

⁴³⁹ ARSEVEN, A. D., **Alan araştırma yöntemleri: ilkeler, teknikler, örnekler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2001, s.77.

⁴⁴⁰ Sınıflama ölçeği sayesinde, sembol ve sayıların ayırım yapılmaktadır. Sıralama ölçekleri ise, mevcut yargıların belli özellikler üzerinden büyüklük sırasına dizilmesinde kullanılmaktadır. En sık kullanılan sıralama ölçeği likert tipi ölçektir. Daha ayrıntılı bilgi için bkz. KARASAR, N., **Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s.143-144.

6.5.Geçerlik ve Güvenirlik

Ölçmenin, bilimsel bir çalışmayı değersiz kılmaması için, ölçmede aranan niteliklerin bilinmesi ve bunları sağlayıcı önlemlerin alınması gerekir. İyi bir ölçme aracında aranan temel niteliklerden ikisi, güvenirlilik (reliability) ve geçerlik (validity)'dir. Her iki nitelik de, ölçmedeki yanlgılarla ilgilidir. Yanlgıların azaltılması, hem güvenirliliği hem de geçerliği iyileştirecektir.⁴⁴¹ Güvenirlilik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçülerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır. Güvenirlilik, ölçmenin tesadüfi yanlgılardan arınık olmasını sağlamaktadır.⁴⁴²

Ölçmede geçerlik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir. Ölçülmek istenenin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir. Geçerliğin yüksek olabilmesi ise, ölçülmek istenen kavramın gözlenebilir nitelikteki değişkenlerle ifade edilmesine bağlıdır.⁴⁴³ Kısaca, geçerlik, elde edilen verilerin, elde edilmesi gereken verileri temsil edebilme derecesidir. Gözlenmek istenilen niteliğin, başka niteliklerle karıştırılmamasıdır.⁴⁴⁴

Geçerlik, nitel bir takım değerlendirmelerle yapılmaktadır. Güvenirlilik, istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir ve elde edilen sayısal değer güvenirlilik katsayısı adını alır. Güvenirlilik katsayısının hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem, SPSS paket programı ile elde edilen Cronbach Alpha katsayısıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. Bu değer hesaplanmasında kullanılan katsayıların dağılımı aşağıdaki şekildedir.⁴⁴⁵

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise, ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise, ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise, ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise, ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

⁴⁴¹ a.g.e., s.147.

⁴⁴² a.g.e., s.148.

⁴⁴³ a.g.e., s.151.

⁴⁴⁴ ARSEVEN, A. D., a.g.e., s.140.

⁴⁴⁵ ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, s.523.

Araştırmanın verileri, SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Personel anketlerinin güvenilirlik oranı, % 87,43'tür. Personel ve yönetici anketlerinin birlikte güvenilirlik oranı, % 88,28'dir. Araştırma verileri analiz edilince bazı soruların güvenilirliği düşürdüğü görülmüştür. Araştırmanın ileriki bölümünde bu sorular çıkarılarak analize devam edilmiştir.

6.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli ile ilgili hipotezler, üç alan üzerine kurulmuştur. Bunlardan ilki, örgütsel öğrenme iklimini geliştiren değişkenlerin örgütsel öğrenme ile ilişkilerini göz önüne alan hipotezlerdir. İkincisi, örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik hipotezlerdir. Üçüncüsü, işletmelerin nitelikleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerdir.

6.6.1.Örgütsel Öğrenme İklimini Geliştiren Değişkenlerin Örgütsel Öğrenme ile İlişkisine Yönelik Hipotezler

Literatürde, işletmelerde öğrenmenin daha çok davranışsal ve kavramsal boyutları üzerinde durulmaktadır. Bu konulara detaylı şekilde çalışmanın ikinci bölümünde değinilmiştir. Her iki öğrenme türü de dış çevrede meydana gelen değişikliklerin anlaşılmasını ve bu değişikliklere karşı uyumlu davranış ve inanışların sergilenmesini esas almaktadır. Sonuçta, bu sürecin içinde yeni davranışlar ve son olarak örgütsel öğrenmenin ürünü olan yeni davranış biçimleri ortaya çıkmaktadır.⁴⁴⁶

Davranışsal perspektifte öğrenme, acil durum ve tecrübelerle yanıt verebilmek için mevcut davranış biçimlerini değiştirme süreci yada yöntemi olarak değerlendirilmektedir. Bu öğrenme türü, öğrenmenin daha çok ilk basamağı (singl loop learning) ile ilgilidir. Bireyin bir işi yaparken davranışlarında değişiklik olması gerekmektedir. Öğrenme, işi yaparken yada işin yapılmasından önce gerçekleştiği için, liderlerin çalışanlara örgütün menfaatlerine en uygun davranışları sergilemelerini öğretmeleriyle daha fazla ilgilidir. Davranışsal öğrenme perspektifi, öğrenmenin mutlaka bir davranış değişikliğine sebep olduğunu ortaya koyan davranış teorisinden türemektedir.⁴⁴⁷

⁴⁴⁶ SCHEIN, E. H., Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect?, **The Learning Organization**, Vol:6, No:4, 1999, s.163-172.

⁴⁴⁷ YEO, R., a.g.m, s.70-71.

Kavramsal perspektifte insanlar, başkalarını gözlemleyerek, taklit ederek ve zihinsel şekil, sembol ve fikirleri kullanarak öğrenmektedir. Öğrenme, zihinsel planlamayı, sezgi ile öğrenmeyi, hayal etmeyi ve problem çözmeyi kapsayan karmaşık bir süreçtir. Bu durum küçük detaylara yanıt vermek ve küçük problemleri çözmekten daha öte bir şeydir. Kavramsal öğrenme, çevrede olup biteni anlama, yeni bir anlayış ve bakış açısı geliştirme, bir olayı tüm yönleriyle görüp değerlendirme becerisidir.⁴⁴⁸

Kavramsal öğrenme, öğrenmenin motivasyonel, düşünsel ve duygusal yönleriyle ilgilidir. Bu perspektif, öğrenmenin ikinci basamağı olan (double loop learning) üretken öğrenmeye daha yakındır. Çünkü, bu perspektif, bir işin daha iyi yönetimi yada bir şeye daha yaratıcı biçimde tepki göstermek gibi olayların daha iyi değerlendirilmesini ve olaylara farklı yönlerden bakılmasını gerektirmektedir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlar göz önüne alınca, genellikle bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve kullanımını kapsadığı, deneyimleri anlamaya yönelik zihinsel modellerin geliştirildiği, çevrenin ve onda meydana gelen değişimlerin esas alındığı görülmektedir. Bu yönüyle, örgütsel öğrenme yönelimi ve kavramsal perspektifin birbiriyle daha ilişkili olduğu görülmektedir.

Kavramsal öğrenme perspektifinde, öğrenmeyi gerçekleştirmek için, kişinin sistemi anlaması ve paylaşılan vizyonu algılaması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme yöneliminin sağlanabilmesi için öğrenmeyi hızlandıran bir takım unsurların ve uygun ortamın işletmede var olması gerekmektedir.

Calantone vd., ABD'deki 187 sanayi işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada, öğrenme yönelimliliğin sağlanması için “öğrenmede kararlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi dağılımının” olmasını gerekli görmektedir.⁴⁴⁹

Yeo, Singapur'daki, büyük ve orta ölçekli özel işletmeler ve kamu işletmeleri üzerinde yaptığı örnek olay incelemesinde, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesine yönelik faaliyetler olarak (bu faaliyetler aynı zamanda örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde kullanılan kriterlerdir) “öğrenme iklimi, kendini geliştirme, araştırma ve diyalog, esnek örgüt yapısı, takım oluşumu, esnek ödül sistemi, katılımcı

⁴⁴⁸ a.g.m., s.71.

⁴⁴⁹ CALANTONE, R. J.; ÇAVUSGİL, S. T. ve Yashan ZHAD, Y., a.g.m., s.516.

politikalar yapma, sistematik düşünme ve öğrenme stratejilerini” gerekli görmektedir.⁴⁵⁰

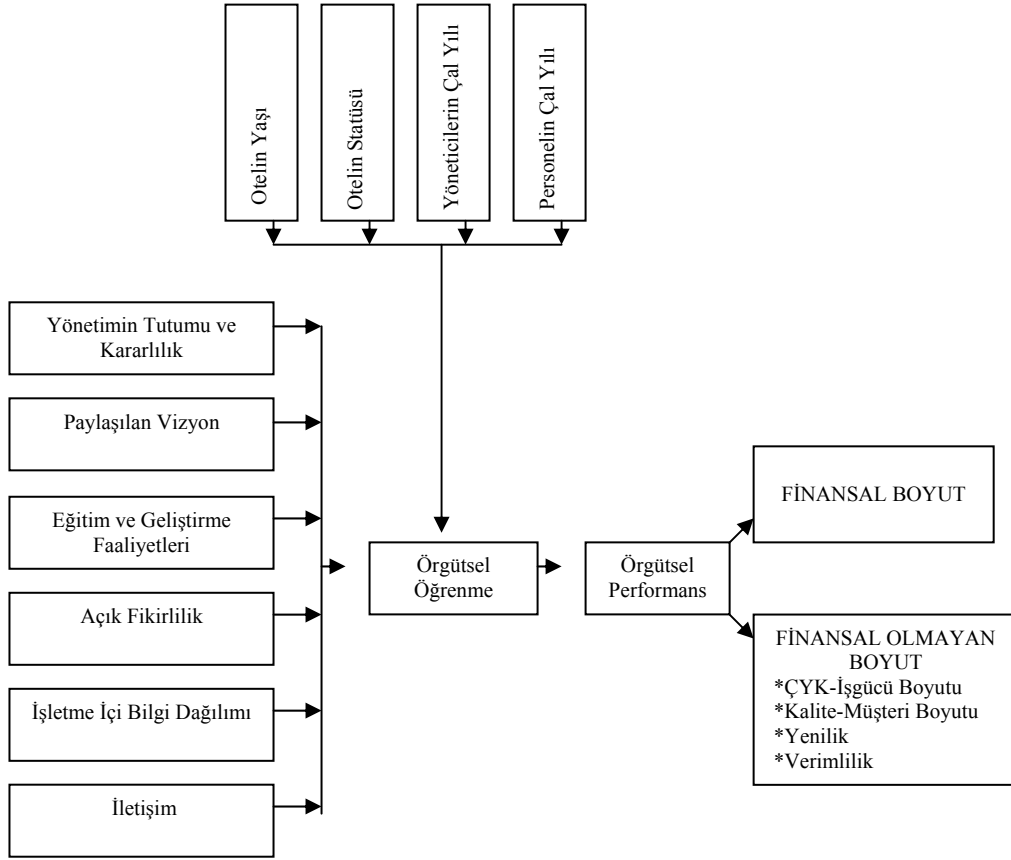
Chan vd., çalışmasında örgütsel öğrenmenin varlığını öğrenme yönelimli ölçek (learning orientation scala) yardımıyla ölçmüştür. Bu ölçek ilk defa ABD’deki farklı sektör yöneticileriyle bir arada çalışıp deneyim edinen Baker ve Sinkula tarafından oluşturulmuş ölçeğin geliştirilmesiyle ortaya çıkarılmıştır.⁴⁵¹ Ölçekte öğrenme ölçümü için üç temel unsurun varlığı belirtilmiştir. Bunlar, “öğrenmede kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirliliktir.”⁴⁵²

Yukarıdaki çalışmalarda görüldüğü üzere, örgütsel öğrenmeden bahsedebilmek için kavramsal öğrenme temelinde bir takım yeterliliklerin sağlanması gerekmektedir. Bu çalışmada, yukarıda anlatılan yeterlilikler geliştirilerek aşağıdaki modelde belirtilmiştir.

⁴⁵⁰ YEO, R., a.g.m., s.75.

⁴⁵¹ BAKER, W. E. ve SINKULA, J. M., The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:27, No:4, 1999, 411-427.

⁴⁵² BAKER, W. E. ve SINKULA, J. M., a.g.m., s. 411-427; CHAN, C. C.; LIM, L. ve KEASBERRY, S. K., a.g.m., s.231.



Şekil 6.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Model, teoriyle bağlantılı şekilde oluşturulmuştur. Örgütsel öğrenme yöneliminin sağlanabilmesi için gerekli yeterlilikler olarak, yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı, iletişim ile eğitim-geliştirme faaliyetleri gösterilmektedir. Bir işletmede örgütsel öğrenme yöneliminin sağlanabilmesi için bu değerlerin var olduğu iklim oluşturmak gerekmektedir.

6.6.1.1. Üst Yönetimin Tutumu/Kararlılık

Örgütsel öğrenme yönelimliliği sağlamak için, yöneticilerin bu yöndeki faaliyetleri desteklemesi, önderlik yapması ve öğrenme yönünde kararlı şekilde davranması gerekmektedir. Örgütlerde, yöneticiler tarafından kabul görmeyen hiçbir hususun uygulanmasının mümkün olmadığı düşünülürse, yönetimin tavrının önemi daha net anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, öğrenme konusuna kayıtsız kalmaları,

öğrenme ortamını geliştirmek için çaba sarf etmemesi, öğrenmeyi sınırlayan bir etkendir.

Yöneticiler bir lider olarak öğrenme konusunda, öncelikle kararlılığını belli etmeli ve çalışanların da işin önemini anlamasını sağlamalıdır. Yönetimin kararlılığı, öğrenme hızının artmasını sağlayan ve örgüt değerlerine yerleşmesine yardım eden önemli bir faktördür. Başarılı olmak isteyen bir örgüt, bunun sürekliliği için öğrenmeyi önemli bir yatırım olarak ele almalıdır. Sinkula vd.'nin yaptığı araştırmalarda, “örgütün öğrenmeye verdiği önem ile öğrenme oranı arasında önemli bir bağlantı bulması” bu konunun önemini vurgulamaktadır.⁴⁵³

Yöneticiler, örgütün içinde yaşadığı çevredeki eğilimleri anlayıp, seçenekleri değerlendirebilecek şekilde açık olmalıdırlar. Liderlerin açık olması için öncelikle diğerlerini kontrol etme ihtiyacını bir kenara bırakması gerekmektedir. Başkalarını kontrol etme isteği birçok liderde mevcut olan bir eğilimdir. Bu eğilim, örgütte yeni fikir ve anlayışların denenmesi olasılığını azaltmaktadır.⁴⁵⁴ Ancak, uygulamada yönetici, birçok defa değişimi başlatan kişi olmaktan ziyade işin içinde bulunan kişi olmakta ve merkezi bir örgüt yönetimini benimsemektedir. Pek çok üst yönetim, karar alma yetkisini devrettikten ve işin içinden çekildikten kısa süre sonra ya bazı hataların yapılmasından çekinmekte ya da kendilerine ihtiyaç kalmayacağı endişesiyle tekrar kontrolü ele almaktadır.⁴⁵⁵ Oysa öğrenen organizasyonlarda lider, bir tasarımcı, bir öğretmen, bir idare memuru rolünde olmalıdır. Kısaca, yeteneklerin sürekli geliştirilmesinden ve öğrenmeden sorumlu olan kişiler olarak rol almalıdır.⁴⁵⁶

Hipotez 1: Yönetimin tutumu ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

6.6.1.2. Vizyon Paylaşımı

Vizyon, gelecekle ilgili bir olgudur. Örgütlerin gelecekte olmak istediği ve gerçekleştireceğini düşündüğü yerin resmidir. Vizyon, gelecekle ilgili bir olgu olduğu için, yalın anlamlı, sade ve gözde büyütülmeyen bir yapıda olmalıdır.

⁴⁵³ SINKULA, J.M.; BAKER, W.E. ve NOORDEWIJER, T., Framework for market based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:25, No:4, Fall, 1997, s.305-318.

⁴⁵⁴ ARIKAN, S., Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 1999, s.28.

⁴⁵⁵ SENGE, P. M., Learning Leaders, **Executive Excellence**, Vol:16, No.11, November, 1999, s.12-13.

⁴⁵⁶ SENGE, P. M., Beşinci Disiplin, a.g.e., s.363-365.

Çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi ortamda değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren basit ifadeler olmalıdır.⁴⁵⁷ Vizyonun benimsenebilmesi için, basitlik dışında, belirgin, tutarlı ve sürekli biçimde dile getirilmesi gerekmektedir. İfadenin açık olması, şirketin hedeflerini daha anlamlı ve anlaşılır kılmaktadır.⁴⁵⁸ Dolayısıyla vizyonun paylaşılar hale gelmesine yardımcı olmaktadır.⁴⁵⁹

Paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. Çünkü, öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlamaktadır. Başkalarına uymayı öğrenmek, vizyon olmadan mümkün olabilir. Ancak, yaratıcı öğrenme, insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşmektedir. Yaratıcı öğrenmeyi ortaya çıkaran fikirler, çalışanlar için soyut ve anlamsız görüldüğünde, vizyon insanların başarı isteklerini hareketlendirecek ve gerekli başarı heyecanını verecektir.⁴⁶⁰

Sonuç olarak, paylaşılan vizyon, öğrenme için gerekli odaklaşma ve enerjiyi sağlamasından dolayı örgütsel öğrenmede hayati öneme sahiptirler. Ancak vizyon, işletme yöneticisinin/yöneticilerinin organizasyona empoze ettiği kendi fikirleri yerine, çalışanların bireysel düşünceleriyle bağlantılı olmalı ve örtüşmelidir.⁴⁶¹

Hipotez 2: Vizyon paylaşımı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

6.6.1.3. Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik, örgütün işlevsel rutinini değiştirme ve yeni fikirleri kabul etme konusundaki istekliliğidir.⁴⁶² Şirketlerin, hızla değişen teknoloji ve çalkantılı pazarlarla baş etme zorunluluğu vardır. Günümüzde birçok sektörde çok fazla miktarda ve artık işe yaramayan, güncel olmayan bilgiler vardır. Eğer örgüt, geçmişten aldığı dersleri sorgulayacak açık fikirliliğe sahipse, geçmişten aldığı

⁴⁵⁷ STONE, N., The Value of Vision, **Harvard Business Review**, Vol:70, No:5, September-October, 1996, s.1.

⁴⁵⁸ MITZBERG, H.; QUINN, J. B. ve GROSHAL, S., **Strategic Process**, Prentice Hall., Hemel Hempstead, 1995, s.90'dan aktaran: HADKINSON, M., A shared strategic vision: dream or reality?, **The Learning Organization**, Vol:9, No:2, 2002, s.90.

⁴⁵⁹ SENGE, P. M., Beşinci Disiplin, a.g.e., s.227.

⁴⁶⁰ HADKINSON, M., a.g.m., s.89-91.

⁴⁶¹ AYDEMİR, N., Öğrenen Organizasyonların Oluşturulmasında Vizyon Paylaşımı, **İşletme-Finans Dergisi**, Mart, 2000, s.28.

⁴⁶² SINKULA, J. M.; BAKER, W. E. ve NOORDEWIER, T., a.g.m., s.305-318.

dersler örgüte gelecekle ilgili bilgiler verecektir.⁴⁶³ Aksi halde, mevcut yapının dışında düşünemeyecek, yeni bilgi yaratımı engellenecektir. Dolayısıyla, öğrenmenin en önemli aracı olan bilgi sağlanamayacaktır.

Organizasyonlarda çalışanların, kendi gözlemlerinden elde ettiği bilgilerin organizasyona aktarılmasına izin verilmelidir. Çünkü, biçimsel olamayan öğrenme, insanlar arasında plansız ilişkilerin doğmasına ve bilginin transferine neden olmaktadır. Ayrıca, çalışanların diğer gruplarla ve yöneticilerle karşılaşmalarını sağlayan fırsatlar öğrenmeyi teşvik etmektedir. Bunlara ilaveten, çalışanlar, kanuni anlaşmazlıklar ve tartışmalara yönelik konulardaki fikirlerini serbestçe vurgulamayı istemektedirler.⁴⁶⁴

Hipotez 3: Açık fikirlilik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

6.6.1.4.Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Örgüt içi bilgi paylaşımı, çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri canlı tutmakta, gelecekte hayata geçirilecek bir fikir için referans hizmeti görmekte ve öğrenmeye alt yapı sağlamaktadır. Örneğin; pazarlama departmanının müşteri tecrübesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için malların ve hizmetlerin geliştirilmesinde Ar-Ge birimi için faydalı olabilmektedir.⁴⁶⁵

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin birikiminden kaynaklanmaktadır. Çalışanların değişmesi ve transferinin yüksek olduğu dönemlerde, örgüt içi bilgi paylaşımı bilgi kaybını önlemeye yaramaktadır.⁴⁶⁶ Çünkü, örgütler kendilerini öğrenmeye adasalar ve paylaşımcı bir vizyona sahip olsalar bile, bilgi birikimi olmadığı sürece öğrenme sınırlı düzeyde kalacaktır.⁴⁶⁷

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi alanında çalışan birçok uzman, bilgiyi paylaşmak ve yeniden incelemek için, örgütlerin etkili ve yeterli bir sistem oluşturmasını gerekli görmektedir.⁴⁶⁸ Örgüt içi bilgi paylaşımı, sadece bilginin farklı

⁴⁶³ CALANTONE, R. J.; ÇAVUSGİL, S. T. ve ZHAD, Y, a.g.m., s.517.

⁴⁶⁴ ÖZGEN, H. ve TÜRK, M., a.g.m., s.80.

⁴⁶⁵ MOORMAN, C. ve MINER, A. S., Organizational Improvisation and organizational memory, **Academy Management Review**, Vol: 36, No: 4, 1998, s.698-723.

⁴⁶⁶ LUKAS, B.A.; HULT, G.T. ve FERRELL, O.C., A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels, **Journal of Business Research**, Vol:36, No:3, 1996, 233-244.

⁴⁶⁷ MOORMAN, C. ve MINER, A. S., a.g.m., s.698-723.

⁴⁶⁸ a.g.m., s.698-723.

kaynaklardan elde edilmesi değildir. Bilgi paylaşımı, sistematik incelemeyi ve bilginin yapılandırılmasını da kapsamaktadır. Öğrenmenin hız kazanması ve sürekliliği için tecrübeler ile alınan derslerin, departmanlar arasında paylaşılması ve örgütün hafızasına kaydedilmesi gerekir.⁴⁶⁹

Hipotez 4: İşletme içi bilgi paylaşımı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

6.6.1.5.Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Eğitim, işgörenlerin iş ile ilgili konularda bilgi ve yeteneklerini artırmak ve böylece örgüt stratejisinin başarısına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilen bir yöntemdir.⁴⁷⁰ Eğitimin amacı, çalışanların iş kabiliyetlerini istenilen seviyelerde ortaya koymalarını sağlamaktır.⁴⁷¹ Bunun yanında, eğitim sayesinde, çalışanların uzmanlaşması, verimliliğinin artması ve değişime hızla ayak uydurması sağlanır. Böylece, çalışanların elde ettikleri bilgi, görgü ve beceriler yardımıyla kurum ve kuruluşun rekabet gücünü arttırmasına katkı sağlanmaktadır.⁴⁷²

Örgütler, hızla değişen bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Eğitim, değişimin odak noktasındaki bireyi zorlu değişim sürecinden yıkılmadan, tam tersine daha da kuvvetlendirilmiş şekilde çıkartacak en önemli araçtır.⁴⁷³ Eğitim, çalışanları tatmin edip, bireylerin verimini arttırırken bir bütün olarak organizasyonunda performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır.⁴⁷⁴ Öğrenen örgütlerde ise eğitim, çalışanların niteliklerini arttırmasına, eksikliklerini gidermesine yardımcı olarak öğrenmenin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır.⁴⁷⁵

Hipotez 5: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile öğrenme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

6.6.1.6.İletişim ve İşbirliği Ortamı

Örgüt çalışanları, egolarını sisteme ne oranda yönlendirebilirse, örgütün başarı şansı o oranda artmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin ilk adımı, her çalışanın

⁴⁶⁹ CALANTONE, R. J.; ÇAVUSGİL, S. T. ve ZHAD, Y, a.g.m., s.518.

⁴⁷⁰ BOUNDS, G. M.; GREGORY, D. H. ve OSCAR, S. F., **Management A Total Quality Perspective**, South-Western College Publishing, 1995, s.327.

⁴⁷¹ HARVEY, D. ve BOUVEN, R. B., **Human Resource Management**, Copyright by Prentice-Hall, Inc., A Simon&Schuster Company, 1996, s.157.

⁴⁷² KOZLU, C., a.g.e., s.233.

⁴⁷³ EKİN, N., **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İTO Yayınları:43, 1997, s.84.

⁴⁷⁴ KOZLU, C., a.g.e., s.214.

⁴⁷⁵ MILLS, D. Q. ve BRUCE, F., The Learning Organization, **European Management Journal**, Vol:10, No:2, 1992, s.146-156.

işletmeye katkıda bulunma potansiyeline sahip olduğunu hissetmesidir. Üst yönetimin buradaki işlevi, çalışanlara bu hissi verecek ortamı sağlamaktır. Örneğin; park yerlerinde statü belirleyecek işaretlerden, yemekhanede çalışanlara farklı alanların tahsis edilmesinden kaçınılması ve ortak kullanım alanlarında statü belirten uygulamalara izin verilmemesi gerekir. Bu uygulamalar, basit gibi görünmekle birlikte, çalışanların kendilerini diğerleri ile aynı mevkide görmelerine engel teşkil etmektedir.⁴⁷⁶

Üst yönetimin çalışanlara her an yakın temas sağlayacak bir çalışma düzeni oluşturması gerekmektedir (iletişim sistemi). Bu bağlamda, herhangi bir çalışan üstünü çalışma odasında ziyaret ederek veya yolda durdurarak bir soru aktarmasına, fikrini belirtmesine veya bir soru yöneltmesine izin verecek ortam oluşturulmalıdır.⁴⁷⁷ Aynı durum, çalışanların birbiri ile ilişkileri içi de geçerlidir. İşletmelerde, kişiler ve departmanlar arası çatışmaların olmaması, az olması veya yıkıcı olmaması bilgi alışverişinin sağlanmasında ve öğrenmede pozitif etki yapmaktadır.

Hipotez 6: İletişim ve işbirliği ortamı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

6.6.2.Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik Hipotezler

Çalışmanın temel konusu örgütsel öğrenme örgütsel performans ilişkisidir. Çalışmada, örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla incelenmiştir. Çalışmada, örgütsel öğrenmenin hem finansal performans hem de finansal olmayan performans ile bağlantılı olacağı varsayılmıştır. Bu bağlantıya yönelik bilgiler, çalışmanın beşinci bölümünde aktarılmıştır.

Hipotez 7: Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında bağlantı bulunmaktadır.

Hipotez 8: Örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans boyutları arasında bağlantı bulunmaktadır.

6.6.3.İşletmenin Niteliklerine Yönelik Hipotezler

Örgütsel öğrenmeyi işletmelerin bazı özellikleri/nitelikleri etkilemektedir. Örneğin; işletmelerde örgütsel öğrenmenin varlığından bahsedebilmek için,

⁴⁷⁶ SAYILIR, A., Öğrenen Örgütlerde Üst Yönetimin Rolü, **Mevzuat Dergisi**, Yıl:6, Sayı:69, 2003, <http://www.basarim.com>, (23/10/2003).

⁴⁷⁷ SAYILIR, A., Öğrenen Örgütlerde Üst Yönetimin Rolü, **Mevzuat Dergisi**, Yıl:6, Sayı:69, 2003, <http://www.basarim.com>, (23/10/2003).

işletmenin en az 3 yıl faaliyet göstermesi gerekmektedir. Dolayısıyla, daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel öğrenme ikliminin daha gelişmiş olması beklenir.

Hipotez 9: Otelin yaşı, örgütsel öğrenmeyle bağlantılıdır.

Ülkemizde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, farklı statülerde faaliyet göstermektedir. Bunlar içinde, yabancı zincirler uluslararası düzeyde geçerli bazı standartlara göre yönetilmekte ve genellikle hizmet kalitesi, işgücü politikası gibi konularda belli normları bulunmaktadır. Yerli zincirler ise, ulusal bazda bazı standartlar oluşturmuş işletmelerdir. Benzer bir bakış açısı ile franchising anlaşması yapan işletmelerde de, hizmetin ve yönetsel faaliyetlerin birçok standardı belirlenmiş durumdadır. Bu nedenle, ulusal ve uluslararası standartlara bağlı işletmelerde öğrenme ikliminin daha gelişmiş olması gerekir.

Hipotez 10: Otelin statüsü örgütsel öğrenmeyle bağlantılıdır.

Örgütsel öğrenme ikliminin yaratılmasında, deneyimlerin paylaşılmasında ve özellikle sezonluk çalışan otellerde geçmiş yılların deneyimlerinin mevcut veya gelecek yıllara aktarılabilmesinde insan kaynağının işletmedeki sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Aksi durumda, paylaşılan bir değer yaratılabilmesi, işbirliğinin sağlanması zordur. Bu bağlamda, personelin ve yönetici kademesinin işletmede çalışma süresi arttıkça öğrenme iklimini oluşturan unsurların daha gelişmiş olması gerekmektedir.

Hipotez 11: Yöneticilerin çalışma süresi, örgütsel öğrenmeyle bağlantılıdır.

Hipotez 12: Personelin çalışma süresi, örgütsel öğrenmeyle bağlantılıdır.

6.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada, araştırma verileri üç basamakta incelenmiştir. İlk olarak, anketi yanıtlayan yöneticilerin, personelin ve otellerin nitelikleri/özellikleri incelenmiştir. İkinci aşamada, örgütsel öğrenme iklimini oluşturan değişkenlere yönetici ve personelin verdiği yanıtlar karşılaştırılmıştır. Son olarak ise, örgütsel öğrenme ve performans ilişkisine yönelik analizler yapılmıştır.

6.7.1. Yönetici ve Personelin Nitelikleri/Özelliklerine İlişkin Analizler

Araştırmaya katılan yöneticilerin, işletmedeki görevi, yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumuna ilişkin bilgiler aşağıda sayı ve oran olarak belirtilmiştir:

Çizelge 6.1.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Niteliklerine İlişkin Çizelge

Yöneticilerin Görevleri	n	%
Genel Müdür	20	51,2
Genel Müdür Yardımcısı	8	20,5
İnsan Kaynakları Müdürü	8	20,5
Departman Yöneticisi	2	5,3
Diğer	1	2,5
Cevapsız	--	--
Toplam	39	100
Yöneticilerin Yaşı		
25 ve altı	1	2,6
26-35 arası	15	38,5
36-45 arası	13	33,3
46 ve üzeri	10	25,6
Toplam	39	100
Yöneticilerin Cinsiyeti		
Erkek	29	74,4
Kadın	10	25,6
Toplam	39	100
Yöneticilerin Eğitim Durumu		
İlköğretim	--	--
Lise	10	25,6
Üniversite	25	64,1
Lisans üstü	4	10,3
Toplam	39	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin, büyük çoğunluğunu (%51,2) işletme genel müdürleri oluşturmaktadır. Genel müdür yardımcıları ve insan kaynakları müdürleri, aynı oranla (%20,5'er) ikinci sırada yer almaktadır. Anketlerin ikisini departman yöneticileri; birisini ise, genel müdürün önerisi ile işletme danışmanı doldurmuştur. Anketi yanıtlayan yöneticilerin yaş ortalamasının, 26 ve üzeri yaşlarda dengeli bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin %38,5'i 26-38 yaş arasında, % 33,3'ü 36-45 yaş arasında ve %25,6'sı 46 yaş ve üzeri yaşlardadır. Yöneticilerden sadece 1 tanesi 25 yaş ve altı yaşta olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin, %74,4'ü erkek ve % 25,6'sı bayandır. Yöneticilerin eğitim durumlarına bakınca, çoğunluğunun yükseköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan personelin ise, yaşı, çalıştığı departman, işletmede çalışma yılı, cinsiyeti ve eğitim durumuna ilişkin bilgiler aşağıda sayı ve oran olarak belirtilmiştir:

Çizelge 6.2.Araştırmaya Katılan Personelin Niteliklerine İlişkin Çizelge

Personelin Yaşı	n	%
25 ve altı	37	47,4
26-35 arası	27	34,6
36-45 arası	12	15,4
46 ve üzeri	2	2,6
Toplam	78	100
Personelin Çalıştığı Departman		
Ön Büro	31	39,7
Yiyecek ve İçecek	39	50,0
Diğer	8	10,3
Toplam	78	100
Personelin Çalışma Süresi		
1 yılda az	12	15,3
1-3 yıl arası	34	43,6
4-6 yıl arası	25	32,1
7 yıl ve üzeri	7	9,0
Toplam	78	100
Personelin Cinsiyeti		
Erkek	51	65,4
Kadın	27	34,6
Toplam	78	100
Personelin Eğitim Durumu		
İlköğretim	2	2,6
Lise	47	60,3
Üniversite	28	35,9
Lisans üstü	1	1,3
Toplam	78	100

Personelin çoğunluğu 35 yaşının altındadır. 35 yaşın üzerindeki personelin oranı sadece % 18'dir. Personelin, yarısı yiyecek ve içecek departmanında, % 40'ı ön büro departmanında, kalanlar, diğer departmanlarda çalışmaktadır. Personelin çoğunluğunun ortalama çalışma süresi, 6 yılın altındadır ve genellikle, 1-3 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. Personelin, %60'ı lise, %35,9'u üniversite mezunu iken, ilköğretim mezunlarının oranı sadece % 2,6'dır.

6.7.2.İşletmelerin Niteliklerine İlişkin Analizler

Araştırmaya katılan işletmelerin yaşı, personel sayısı, oda sayısı, personel ile yöneticilerin ortalama çalışma süresi ve otelin statüsüne ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Çizelge 6.3.Araştırmaya Katılan İşletmelerin Niteliklerine İlişkin Çizelge

İşletmenin Yaşı	n	%
3-5 yıl arası	9	23,1
6-10 yıl arası	4	10,3
11-20 yıl arası	14	35,9
21 ve üzeri	12	30,7
Toplam	39	100
Personel Sayısı		
50 ve altı	--	--
51-150 arası	2	5,2
151-250 arası	10	25,6
250 ve üzeri	27	69,2
Toplam	39	100
İşletmenin Oda Sayısı		
50-100 arası	--	--
101-150 arası	2	5,1
151-250 arası	2	5,1
251 ve üzeri	35	89,8
Toplam	39	100
Yöneticilerin Ortalama Çalışma Süresi		
1 yılda az	1	2,6
1-3 yıl arası	12	30,8
4-6 yıl arası	16	41
7 yıl ve üzeri	10	25,6
Toplam	39	100
Personelin Ortalama Çalışma Süresi		
1 yılda az	1	2,6
1-3 yıl arası	20	51,1
4-6 yıl arası	15	39,3
7 yıl ve üzeri	3	7
Toplam	39	100
Otelin statüsü		
Bağımsız yerli işletme	20	51,3
Bağımsız yabancı işletme	1	2,5
Yönetim anlaşması var	--	--
Yerli zincir işletme	9	23,1
Yabancı zincir işletme	9	23,1
Franchising işletmesi var	--	--
Toplam	39	100

Araştırmaya katılan işletmelerden, %23,1'i 3-5 yıl arasında, %10,3'ü 6-10 yıl arasında, %35,9'u 11-20 yıl arasında ve %30,7'si 21 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmaya, üç yıldan daha az süredir faaliyet gösteren işletmeler dahil edilmemiştir. İşletmeler içinde, 50 personelden daha az personel çalıştıran işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin %94,9'u 151-250 arasında ve 251 üzeri personel çalıştırmaktadır. 51-150 arasında personel çalıştıran işletmelerin oranı toplam %5,1'dir. Örgütsel öğrenmede, işletmede çalışanların ortalama çalışma süresi de etkili olduğu için, personel ve yöneticilerin çalışma sürelerine yönelik sorular

yöneltmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin, %30,8'i 1-3 yıl arasında çalışanlardan, %41'i 4-6 yıl arası çalışanlardan, %25,6'sı 7 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. Personelin işletmede çalışma süresi, yöneticilere göre daha düşüktür. 1-3 yıl arası çalışan personel oranı % 51,1'lik kısmı, 4-6 yıl arası çalışan personel sayısı 39,3'lük kısmı, 7 yıl ve üzeri çalışan personel sayısı ise, sadece % 7'lik kısmı oluşturmaktadır. Hem yöneticilerin hem de personelin ortalama çalışma süresinin 1 yıldan az olduğu işletme sayısı sadece 1'dir.

Türkiye'de, yerli ve yabancı konaklama yatırımlarına bağlı, ortaklı veya bağımsız otel işletmeciliğinin söz konusu olmasından dolayı, işletmelerin statülerine yönelik sorular yöneltmiştir. Bu çerçevede, araştırmaya katılan işletmelerden, %51,3'ü bağımsız yerli, %23,1'i yerli bir zincire bağlı, %23,1'i ise yabancı bir zincire bağlı işletme iken, sadece 1 işletme bağımsız yabancı işletme statüsündedir.

6.7.3. Yönetici ve Personelin Örgütsel Öğrenme İklimine Yönelik Değişkenleri Değerlendirmeleri

Örgütsel öğrenme iklimine yönelik sorular, 39 yönetici ve 78 çalışana yöneltmiştir. Öğrenme iklimine yönelik sorulara verilen yanıtların, yöneticinin ve çalışanın bakış açısına göre farklılık arz edebileceği düşüncesi ile kıyaslama yapılmıştır. Son sütunda, her iki tarafın verdiği cevapların ortalamaları alınmıştır. Ayrıca, yanıtların yüzdesel dağılımları EK 2'de gösterilmiştir. Bu bölümde, güvenilirlik analizi sonuçlarına bakılmaksızın tüm sorular değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunun nedeni, bu aşamada verilerin bir istatistikî analize tabi tutulmamasıdır. Öğrenme iklimine yönelik sorulara, hem yöneticilerin hem de çalışanların verdiği cevapların ortalamaları aşağıdaki şekildedir:

Çizelge 6.4.Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlere İlişkin Personel ve Yönetici Görüşleri Çizelgesi

		Yönetici Görüşleri		Personel Görüşleri		Genel Ortalama	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
	Öğrenmede Kararlılık ve Yönetimin Tutumu (3,73)						
1	İşletme yöneticileri olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirizdir	3,92	0,98	3,69	0,70	3,76	0,81
2	İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.	3,71	0,91	4,05	0,78	3,94	0,84
3	İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	4,02	0,87	3,89	0,81	3,94	0,83
4	İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.	3,07	0,87	3,39	0,84	3,29	0,86
	Paylaşılan Vizyon (3,32)						
5	İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.	3,10	0,82	3,17	0,84	3,15	0,83
6	İşletmemizin vizyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	3,25	0,78	3,10	0,83	3,15	0,81
7	Tüm işletme çalışanlarımız, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	2,84	0,84	3,75	0,98	3,45	1,02
8	İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.	2,74	1,11	2,06	0,90	2,29	1,02
9	İşletme olarak, kimliğimiz ve amaçlarımız iyi şekilde açıklanmıştır.	4,51	0,75	3,93	0,87	4,12	0,87
10	İşletmemizde, yöneticiler olarak önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyelerle paylaşmaktayız.	3,94	0,85	3,75	0,91	3,82	0,89
11	İşletmemizde, çalışanlar arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.	3,38	1,04	3,05	1,06	3,16	1,06
	Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri (4,07)						
12	İşletmemiz, gerektiğinde çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	3,74	1,09	4,20	0,69	4,05	0,86
13	İşletmemiz, yöneticilerin de eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.	4,48	0,50	4,23	0,77	4,31	0,70
14	İşletme yöneticilerimiz, bir eğitmeni gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	4,17	0,55	4,46	0,57	4,36	0,58
15	İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.)	2,79	1,26	4,00	1,11	3,59	1,29
	Açık Fikirlilik (3,19)						
16	İşletme çalışanlarımız, işleri ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktadır	2,56	1,07	2,28	0,93	2,37	0,98
17	Yöneticilerimiz, kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler	3,28	0,88	3,38	0,94	3,35	0,92
18	Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	3,05	0,88	2,96	0,97	2,99	0,94
19	İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	4,46	0,71	3,83	0,84	4,04	0,85
20	İşletmemiz, çalışanların işini yaparken belirli ölçüde risk almasını ve inisiyatif kullanmasını hoşgörü ile karşılar.	2,89	0,88	2,01	1,03	2,30	1,07
21	İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	4,28	0,85	4,03	0,88	4,11	0,88
	İşletme İçi Bilgi Dağılımı (3,35)						
22	İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)	2,15	1,01	1,52	0,75	1,73	0,89
23	İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.	4,23	0,66	4,25	0,72	4,24	0,70
24	İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)	4,35	0,62	4,60	0,49	4,52	0,55
25	İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	2,33	0,89	2,05	0,80	2,14	0,84
26	İşletmemizde, orta kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan üstlerine anlatırlar.	2,30	0,95	2,20	0,98	2,23	0,97

27	İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemler karşılaşılmaz.	3,97	0,81	4,02	0,86	4,00	0,84
28	İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.	4,51	0,50	4,64	0,55	4,59	0,54
	İletişim ve İşbirliği (4,00)						
29	İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	4,00	0,56	3,97	0,42	3,98	0,47
30	İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	2,92	0,73	2,65	0,75	2,74	0,75
31	İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	4,05	0,82	4,25	0,63	4,18	0,70
32	İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	4,23	0,90	4,65	0,57	4,51	0,72
33	İşletmemizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşılmamaktadır.	3,61	0,87	4,11	0,86	3,94	0,89
34	İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	4,43	0,71	4,56	0,52	4,52	0,59
35	İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	4,05	0,72	4,20	0,63	4,15	0,66

Not: Bu tablodaki yanıtların yüzdesel dağılımı için Ek 2'ye bakınız.

Yukarıdaki çizelgede, örgütsel öğrenme ikliminin sağlanmasında gereken değişkenler altı temel başlık altında verilmiştir. Bu değişkenlerin işletmelerdeki yeterliliklerini tespit edebilmek amacıyla her değişkenle ilgili bir takım sorular yöneltilmiştir. Her sorunun orta değerleri alınıp önem dereceleri tespit edilmiştir. Ayrıca, EK 2'de yukarıdaki cevapların yüzde analizi sonuçları verilmiştir.

Öğrenmede, kararlılık ve yönetimin tutumu, öğrenme iklimi açısından araştırmaya katılanlarca yeterli görülmektedir (3,73). İşletme çalışanları ve yöneticiler, özellikle “çalışanların öğrenmesinin işletmede harcama yerine yatırım olarak görüldüğü” konusunda hemfikirdir. Her iki taraf, öğrenme sona erince, işletmenin geleceğinin tehlikeye gireceğini düşünmemektedir. Öğrenmede, yönetimin tutumuna yönelik yargılara, personelin katılma düzeyinin ilk üç maddede daha düşük olduğu görülmektedir.

Paylaşılan vizyon oluşumu konusundaki görüşler, yönetimin tutumu kadar olumlu değildir (3,32). Hem çalışanlar hem de yöneticiler, “örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlara katılım” konusunda olumsuz görüş bildirmektedir. Bu sonuç, yaratıcı (double loop) öğrenmenin kısıtlı olabileceğinin de bir göstergesidir. İşletme çalışanlarının, “paylaştığı ortak değerlerin varlığı” ve “işletme

vizyonu üzerinde tüm çalışanların hemfikir olması” konusunda kararsıza yakın bir eğilim olduğu görülmektedir. Vizyon paylaşımını sağlayabilmek için, işletmenin kimliğinin iyi şekilde tanımlanması ve amaçlarının çalışanlarca doğru ve tam algılanması önemlidir. Araştırmaya katılanlar, işletme kimliğinin ve amaçlarının iyi şekilde açıklandığını belirtmesine rağmen, vizyon paylaşımı konusunda yeterliliğin sağlanamamış olması çelişen bir sonuç olarak görülmektedir. Yine, işletme yöneticilerinin, önemli değer ve konuları alt kademe çalışanlarla paylaşıyor olması, vizyon paylaşımı ve öğrenmenin sağlanması açısından önemlidir. Paylaşılan vizyon konusunda, personelin yöneticilere göre daha olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Özellikle, işletmenin amacına ulaşmasında, “çalışanların kararlılığı ve örgüte olan sadakati”, “örgütün geleceğini belirleyecek kararlara iştirak”, “önemli değerlerin alt kademelerle paylaşımı”, “işletme vizyonu üzerinde fikir birliği”, “çalışanlar arasında amaç farklılıkları” konusunda yönetici ve çalışan görüşleri arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu farklılıklar, personelin işten kaynaklanan herhangi bir hoşnutsuzluğu ile yöneticilerin işletmeyi olumlu gösterme veya ortamı yanlış algılamasından kaynaklanabilmektedir.

Eğitim-geliştirme faaliyetleri konusunda, araştırmaya katılanlardan dört soruya yanıt vermeleri istenmiştir. Araştırmaya katılanların görüşlerine göre, işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yeterli önemi vermektedir. Sadece, işletmelerin periyodik eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenleme konusunda yetersiz olduğu göze çarpmaktadır. Eğitim-geliştirme faaliyetleri konusunda, personel ve yönetici cevapları karşılaştırılınca, vizyon paylaşımından farklı bir görüntü ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, eğitim-geliştirme faaliyetleri konusunda personelin olumlu yargılarının fazla olduğu görülmektedir.

Örgütsel öğrenmede, açık fikirliliğin önemi büyüktür. Bu bağlamda, çalışanlara yaptığı işi sorgulama şansı verilmeli, onlara belli oranda inisiyatif kullanma hakkı tanınmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin açık fikirlilik konusunda yeterli olmadığı görülmektedir (3,19). Bu bağlamda, özellikle, çalışanlara “risk alma ve inisiyatif kullanma” şansı tanınmadığı, “çalışanların işleri ile ilgili konularda eleştiri yapamadıkları” sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yöneticilerin “alçak gönüllü olmadıkları” ve dolayısıyla “kendi görüşlerinin sorgulanmasına” izin vermedikleri görülmektedir. Buna karşın, genel olarak işletmenin “özgün fikirlere

değer verdiği” ve özellikle “hatalardan öğrenilenleri” işletme politikalarında dikkate aldığı gibi tezat bir durum yaratılmıştır. Araştırmaya katılan personel, “eleştiri yapma”, “yöneticilerin alçak gönüllülüğü”, “özgün fikirlere değer verilmesi”, “iş yaparken risk alma” ve “deneyimlerin işletme politikalarına yansıtılması” konularında yöneticilere göre daha olumsuz görüş belirtmektedir.

Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimini de içine alan geniş bir süreçtir. Kolektiflik gerektiren bir konu olan örgütsel öğrenmenin gerçekleştirebilmesi için, bilginin çalışanlar arasında başarılı ve kesintisiz şekilde dağıtılması gerekmektedir. Bu amaçla yöneltilen sorulara verilen yanıtların ortalaması 3,35’tir. İşletme içi bilgi dağılımını sağlamada, komiteler gibi oluşumlar yardımıyla bilginin çalışanlar arasında kesintisiz dağıtılması önerilmektedir. Ancak, araştırmaya katılan işletmelerde, bu tip uygulamaların çok yeterli olmadığı, personel ile orta kademe yöneticiler arasında bilgi aktarımının olması gerektiği gibi gerçekleşmediği görülmektedir. Yönetim piramidi göz önüne alınınca, orta kademe yöneticilerin, iletişimdeki stratejik konumu ortadadır. Bu nedenle, özellikle bu kademe yöneticilerin bilgi dağılımı konusunda hassas olmaları gerekmektedir. Ancak, bu konuda yeterlilik sağlanamamıştır. Buna karşın, işletmelerin, “personeli bilgilendirmek amacıyla toplantılar yaptıkları”, “departmanlar arası bilgi akışındaki” sorunları çözdükleri, “başarısızlığa neden olan konuları analiz ederek dersler çıkarıp çalışanlara aktardıkları”, “öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem kurdukları” görülmektedir. Belli dönemlerde çıkan bültenler, bu sistemin bir parçası olabileceği gibi, departman yöneticileri arasında yapılan toplantılar da bilgi dağılımının önemli araçlarıdır. Araştırmaya katılan personel, “bilginin çalışanlarca saklanması konusunda” yöneticilere göre daha olumsuz görüş bildirmektedir. Bu durum, özellikle tek döngülü öğrenmenin (single loop) sağlanmasında olumsuzluk yaratmaktadır. Bunun yanında, “işletmelerin güncel konularda personeli bilgilendirmek amacıyla periyodik bilgilendirme toplantıları yapması”, “departmanlar arası bilgi akışında sorun yaşanmaması”, “başarısız konulardan dersler alınması” konularında personelin görüşleri daha olumludur.

Araştırma verilerine göre, işletmedeki işbirliği ve çalışma ortamının, öğrenme iklimine katkısı yeterli görülmektedir (4,00). Ancak, araştırmaya katılanlara göre çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşturulamamıştır. Araştırmaya

katılanlar, “takım ruhunun geliştirilmesi” konusunda çalışıldığını, “kişiler arası diyalogların etkili ve olumlu olduğunu”, “departmanlar ve kişiler arasında fazla çatışma yaşanmadığını”, “yaşanan çatışmaların da yıkıcı olmadığını” belirtmektedir. Öğrenmenin sağlanmasında en önemli unsurlardan birisi, değişime karşı direncin olmamasıdır. Araştırmaya katılan işletmelerde, hem personel hem de yöneticiler değişime karşı direncin yüksek olmadığını belirtmektedir.

6.7.4. Bilgi Kaynaklarına Yönelik Değerlendirme

Araştırmada, işletmelerin bilgi elde etmede çevresinde yer alan elemanlardan ne oranda yararlandığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, iç/dış çevre elemanları arasında yer alan çalışanlar, müşteriler, rakipler ve seyahat işletmelerine yönelik sorular yöneltilmiştir.

Çizelge 6.5. İşletmenin Bilgi Kaynaklarını Kullanımına İlişkin Çizelge

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
İşletmemiz müşterileri istek ve ihtiyaçları ile memnuniyet ve beklentilerini tespit etmeye yönelik uygulamalar (anket vb.) yapmaktadır	---	---	2	5,1	---	---	11	28,2	26	66,7
İşletmemiz, tedarikçiler ile diyaloglarımızı arttırmaya ve onlardan bir şeyler öğrenmeye önem vermektedir.	---	---	8	20,5	7	17,9	16	41,1	8	20,5
İşletmemiz, seyahat acentaları - tur operatörleri ve diğer araçlarla diyalogları arttırmaya ve onlardan bir şeyler öğrenmeye önem vermektedir.	---	---	---	---	---	---	6	15,4	33	84,6
İşletmemiz, iş ile ilgili konularda çalışanları önemli bilgi kaynağı olarak görmekte ve onların görüşlerini almak için anket vb. yöntemler uygulamaktadır.	---	---	4	10,3	7	17,9	19	48,7	9	23,1
İşletmemizde, rakiplerin uygulamaları yakından takip edilmektedir.	---	---	13	33,3	4	10,3	4	10,3	18	46,1
İşletmemiz sektörel gelişmeleri yakından takip etmektedir.	---	---	2	5,1	6	15,4	12	30,8	19	48,7

Araştırmaya katılan işletmelerin bilgi kaynağı olarak seyahat işletmeleri ve müşterilerden etkin şekilde yararlandığı görülmektedir. İşletmeler, tedarikçileri, rakipleri ve sektörel gelişmeleri bu ikisine oranla daha az önemsemektedir. Rakipler ve sektörel gelişmeler konusuna daha az önem verilmesi, işletmelerin kıyaslama yapma (benchmarking) ve çevresel değişimler hakkında bilgi sahibi olma düzeyini düşürecektir.

6.7.5.Örgütsel Performansa İlişkin Verilerin Analizi

Çalışmada, geçen üç yılın işletme performansını değerlendirmek amacıyla örgütsel performansın boyutlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel performansın boyutları, finansal performans, yenilik, hizmet kalitesi-müşteri boyutu, ÇYK-işgücü boyutu ve verimlilik olmak üzere beş temel gösterge yardımıyla incelenmiştir. Örgütsel performansın boyutlarına, ilişkin sorular sadece işletme yöneticilerine yöneltilmiştir.

Çizelge 6.6. Performans Boyutlarına İlişkin Çizelge

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A-FİNANSAL PERFORMANS										
Doluluk oranı artmıştır	---	---	6	15,4	3	7,7	18	46,2	12	30,7
Satış geliri ve pazar payı artmıştır	---	---	6	15,4	4	10,3	17	43,6	12	30,7
Karı artmıştır	4	10,3	8	20,5	9	23,1	18	46,1	---	---
Maliyetleri azalmıştır.	2	5,1	13	33,3	15	38,5	9	23,1	---	---
B-FİNANSAL OLMAYAN PERF.										
Çalışanların motivasyonu artmıştır	2	5,1	9	23,1	4	10,3	11	28,2	13	33,3
İşgören devir hızı azalmıştır	6	15,5	7	17,9	10	25,6	11	28,2	5	12,8
İşletmemiz yeni ürünleri piyasaya ilk sunan işletmeler arasında yer almıştır	3	7,7	21	53,9	5	12,8	5	12,8	5	12,8
İşletmemizde örgütsel yenilikler artmıştır.	8	20,5	15	38,5	5	12,8	6	15,4	5	12,8
İşletmemizde geliştirilen ürün sayısında artış olmuştur	2	5,2	11	28,2	5	12,8	13	33,3	8	20,5
Müşteri memnuniyeti artmıştır	---	---	1	2,6	---	---	14	35,9	24	61,5
Müşteri sadakati artmıştır	---	---	4	10,3	16	41,0	11	28,2	8	20,5
İşletmenin verimliliği artmıştır	1	2,6	9	23,1	6	15,3	18	46,2	5	12,8
İşgücü verimliliği artmıştır	1	2,6	6	15,4	4	10,3	14	35,9	14	35,9

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu, geçen 3 yılda doluluk oranları ile pazar paylarının arttığını belirtmektedir. İşletmelerin % 30,7'si hem doluluk oranı hem de pazar payının arttığı yargısına kesinlikle katılmaktadır. Pazar payı ve doluluk oranının artışı görüşüne katılmayan işletmelerin oranı, 15,4'tür. İşletmeler, diğer finansal performans göstergeleri olan kar ve maliyetler konusunda farklı görüşler bildirmektedir. Araştırmaya katılanlardan, karın artışına katılanların oranı %

46,1'dir. Maliyetlerin azalması konusunda da görüşler, kârlılıkla benzer eğilimdedir. İşletmelerin ortalama %38'i maliyetlerde azalma olmadığını belirtmektedir.

Çalışmada, finansal olmayan performans işgücü-ÇYK, kalite-müşteri, yenilik ve verimlilik boyutlarıyla incelenmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu, çalışanların motivasyonunun arttığını, ancak, işgören devir hızının azalmadığını belirtmektedir. Bu durum, turizm işletmelerinin sezonluk çalışıyor olmasından kaynaklanabilmektedir.

İşletmelerin yenilik potansiyeli ise, zayıftır. İşletmelerin çoğunluğu, yeni ürünleri ilk piyasaya sunan işletmeler arasında yer almamaktadır. Örgütsel yenilikler de yetersizdir. Bunun yanında işletmeler, geliştirilen ürün sayısı ve türünde yeterli görülmektedir. Türkiye'de işletmelerin yenilik potansiyellerinin düşük olmasının en önemli nedeni olarak, sahil bölgelerinde tur operatörlerince desteklenen tek bir üretim sisteminin (her şey dahil sistem) uygulanıyor olması gösterilebilir.

İşletmeler, müşteri memnuniyetinde artış olduğunu, ancak müşteri sadakatinde o oranda bir artış meydana gelmediğini belirtmektedir. Bu durum, büyük oranda yukarıda belirtilen üretim sisteminin pazarlama politikasına yansımından kaynaklanmaktadır. İşletmeler, alternatif turizm alanlarına yönelmek yerine kitle turizmine yönelmektedir. Kitle turizmine katılanlar, genellikle düşük fiyat avantajlarından yararlanmak isteyenlerdir ve fiyat dışında müşterinin işletmeye sadakatini sağlayacak bir unsur bulunmamaktadır.

İşletme yöneticilerine verimlilik ile ilgili iki soru yöneltilmiştir. Bunlar, işgücü verimliliği ve toplam verimliliğe yönelik sorulardır. Yöneticilerin ortalama %70'i işgücü verimliliğinin arttığını belirtmekte; ortalama %60'ı genel işletme verimliliğinin arttığını belirtmektedir.

6.7.6. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Örgütsel Öğrenmenin Bağlantısı

Araştırmanın modelinde, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran değişkenlerin örgütsel öğrenme ile ilişkisinin tespit edileceği belirtilmişti. Bu amaçla, korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, bir değişken ile bir yada birden fazla değişken arasında bağlantı kurma işini ve bağlantının derecesini tespit etmeye yarayan analizdir. Korelasyon analizinden önce, öğrenme iklimini oluşturan değişkenler ile

öğrenmenin göstergelerine yönelik sorular tek tek güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve güvenilirliği bozan sorular çıkartılmıştır.

Yönetimin Tutumu ve Kararlılığı

Çizelge 6.7.Yönetimin Tutumu/Kararlılığa İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
B-1	10,8205	4,2564	,8229	0,66
B-2	11,0256	4,6572	,7757	0,69
B-3	10,7179	5,6289	,5244	0,81
B-4	11,6667	5,9123	,4478	0,84

Alfa: 0,7454

Yönetimin tutumu/kararlılığa ilişkin dört soruya verilen yanıtların analizi sonucu, dördüncü soru güvenilirliği düşürdüğü için çıkarılmıştır. Dördüncü soru, “öğrenme sona erince, işletmenin geleceğinin tehlikeye gireceği düşüncesi” ile ilgili sorudur. Soru çıkarıldıktan sonra Alfa değeri 0,8481 olarak belirlenmiştir.

Paylaşılan Vizyon

Çizelge 6.8.Paylaşılan Vizyona İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
B-5	20,6923	8,4291	,7095	0,49
B-6	20,5385	9,4656	,4968	0,56
B-7	20,9487	8,7341	,6086	0,52
B-8	21,0513	7,8920	,5325	0,53
B-9	19,2821	8,6289	,7385	0,49
B-10	19,8462	8,7652	,5881	0,52
B-11	20,4103	16,1430	,-5669	0,86

Alfa: 63,93

Paylaşılan vizyona yönelik sorulara verilen cevaplar analiz edilince 11. sorunun güvenilirliği oldukça düşürdüğü görülmektedir. Bu nedenle, korelasyon analizinden önce bu soru çıkartılmıştır. Bu soru, işletmede çalışanlar arasında amaç farklılığı bulunup bulunmadığını tespit etmeye yönelik sorudur. Yeni Alfa değeri, 0,8612’dir.

Eğitim-Geliştirme

Çizelge 6.9.Eğitim-Geliştirmeye İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
B-12	11,4615	2,5709	,5946	0,24
B-13	10,7179	4,4710	,5250	0,46
B-14	11,0256	5,8151	,-1017	0,71
B-15	12,4103	2,1957	,5535	0,29

Alfa: 57,01

Eğitim-geliştirme ile ilgili dört soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan, 14. sorunun güvenirliliği ciddi şekilde düşürdüğü tespit edilmiş ve bu sorunun çıkarılmasına karar verilmiştir. 14. soru, “işletme yöneticilerimiz bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlar iş başı eğitim verirler” yargısıyla ilgilidir. Soru çıkarılınca Alfa değeri, 0,7157 olarak belirlenmiştir.

Açık Fikirlilik

Çizelge 6.10.Açık Fikirliliğe İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
B-16	17,9744	3,5520	,5549	-0,018
B-17	17,2564	9,8273	,-6608	0,74
B-18	17,4872	4,5722	,4166	0,16
B-19	16,0769	4,5992	,5900	0,09
B-20	17,6410	4,7099	,3788	0,19
B-21	16,2564	5,2483	,2437	0,29

Alfa: 0,37

Açık fikirlilik ile ilgili olarak altı soru yöneltilmiştir. Güvenirlik analizi sonucu, 17. sorunun güvenirliliği düşürdüğü belirlenmiştir. Bu soru, “yöneticilerimiz kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler” yargısını ölçmektedir. Bu nedenle bu soru değerlendirmeden çıkarılmıştır ve yeni Alfa değeri 0,7457 olarak hesaplanmıştır.

İşletme İçi Bilgi Dağılımı

Çizelge 6.11. İşletme İçi Bilgi Dağılımına İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
B-22	21,7179	9,4710	,3010	0,76
B-23	19,6410	9,9204	,4786	0,71
B-24	19,5128	10,5196	,3596	0,73
B-25	21,5385	8,1498	,6670	0,65
B-26	21,5641	8,4629	,5449	0,69
B-27	18,8974	8,5682	,4292	0,71
B-28	19,3590	10,2880	,5642	0,70

Alfa: 0,74

İşletme içi bilgi dağılımına ilişkin sorular inceleninde güvenirligi düşüren bir soru olmadığı görülmektedir. 22. soru, güvenirligi çok az düşürmekle birlikte, çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

İşbirliği ve İletişim

Çizelge 6.12. İletişim ve İşbirliği Ortamına İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
B-29	23,3077	8,9555	,3756	0,68
B-30	24,3846	7,4534	,6278	0,61
B-31	23,2564	7,9852	,4003	0,67
B-32	23,0769	7,6518	,4145	0,67
B-33	23,6923	7,7449	,4138	0,67
B-34	22,8718	8,5884	,3399	0,68
B-35	23,2564	8,4588	,3687	0,68

Alfa: 0,70

İşbirliği ve iletişime yönelik soruların alfa değeri 0,7053 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizine göre, hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek görülmemektedir.

Öğrenme Göstergelerine Yönelik Soruların Analizi

Çizelge 6.13.Öğrenmeye İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
B-42	22,5641	25,1471	,6714	0,87
B-43	22,2051	26,6410	,5576	0,88
B-44	23,0256	26,9204	,6422	0,87
B-45	23,7949	23,8516	,6472	0,87
B-46	23,0769	26,9150	,7971	0,86
B-47	22,1026	26,0945	,8452	0,86
B-48	23,8205	24,6248	,6994	0,87
B-49	22,3077	25,5344	,6070	0,88

Alfa: 0,88

İşletmelerde öğrenmeyi tespit edebilmek için yöneltile sorulara verilen cevapların Alfa değeri 0,8886'dır. Çizelge'de görüldüğü gibi güvenirligi bozan herhangi bir soru bulunmamaktadır.

Modelde, örgütsel öğrenme ile öğrenmeyi kolaylaştıran değişkenler arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki öngörülmektedir. Bu nedenle, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran değişkenlerin öğrenmede ne düzeyde etkili olduğunu tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. SPSS'de çoklu korelasyon yapılması öngörülmüştür. Bağımlı değişken olarak öğrenme göstergeleri, bağımsız değişken olarak modelde yer alan ve öğrenme ile ilişkili olan altı değişken dikkate alınmıştır. Bu işlemin sonuçları aşağıdaki çizelgede özetlenmiştir.

Çizelge 6.14. Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Örgütsel Öğrenmenin İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi Çizelgesi

Değişkenler		Yön. Tutumu ve Kararlılık	Paylaşılan Vizyon	Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	Açık Fikirlilik	İşletme İçi Bilgi Dağılımı	İletişim ve İşbirliği Ortamı	Öğrenme Göstergeleri
Yön. Tutumu ve Kararlılık	Korelasyon Katsayısı	1	,531**	,404**	,630**	,420**	,414**	,658**
	Anlaml. (2-uçlu)		,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
Paylaşılan Vizyon	Korelasyon Katsayısı	,531**	1	,299**	,596**	,435**	,553**	,539**
	Anlaml. (2-uçlu)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
Eğitim ve Gel. Faaliyetleri	Korelasyon Katsayısı	,404**	,399**	1	,348**	,322**	,397**	,501**
	Anlaml. (2-uçlu)	,001	,000		,004	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
Açık Fikirlilik	Korelasyon Katsayısı	,630**	,596**	,348**	1	,359**	,527**	,693**
	Anlaml. (2-uçlu)	,000	,000	,004		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
İşletme İçi Bilgi Dağılımı	Korelasyon Katsayısı	,420**	,435**	,322**	,359**	1	,254**	,332**
	Anlaml. (2-uçlu)	,000	,000	,000	,000		,004	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
İletişim ve İşbirliği Ortamı	Korelasyon Katsayısı	,414**	,553**	,397**	,527**	,254**	1	,384**
	Anlaml. (2-uçlu)	,000	,000	,000	,000	,004		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
Öğrenme Göstergeleri	Korelasyon Katsayısı	,658**	,539**	,501**	,693**	,332**	,384**	1
	Anlaml. (2-uçlu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

** Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-uçlu).

Çizelge 6.14'te görüldüğü üzere, öğrenmeyi kolaylaştıran değişkenler ile öğrenme arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin derecesini tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu, araştırmanın hipotezlerinde öngörüldüğü ve literatürde de vurgulandığı şekilde öğrenme ile öğrenmeyi kolaylaştıran değişkenler arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamının pozitif yönde olduğunu söylemek gerekir.

Korelasyon katsayılarına bakınca, öğrenmeyi kolaylaştıran değişkenlerin tümü ile öğrenme arasındaki ilişkinin aynı düzeyde olmadığı görülmektedir.

Öğrenme ile öncelikle yönetimin tutumu/kararlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim-geliştirme faaliyetleriyle ise, diğer değişkenlere oranla yüksek sayılabilecek bir ilişki vardır. İşletme içi bilgi dağılımı ve iletişim-işbirliği ortamı ile olan ilişki düzeyleri ise, daha düşüktür. İşletme içi bilgi dağılımı ile ilgili birçok işletmede sorun yaşanıyor olması, öğrenme ile olan ilişkinin düşük düzeyde olmasında etkilidir (Bu açıklamayı destekler veriler için bkz. Ek 2). İletişim ve işbirliği ortamı için ise, verilen yanıtların neredeyse tamamının olumlu olması öğrenmeye bağlı olmayan bir dağılımın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Korelasyon analizinin ilginç sorunlarından bir diğeri, “iletişim ve işbirliği ortamı” ile “işletme içi bilgi dağılımının” diğer değişkenlerle olan ilişkilerinin düşük düzeyde olmasıdır. Benzer bir açıklamayı “eğitim ve geliştirme faaliyetleri” için de söylemek gerekir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin diğer değişkenlerle olan ilişkisinin de kısmen düşük olduğu görülmektedir. Bunlara karşın, açık fikirlilik, paylaşılan vizyon ve işletme içi bilgi dağılımı arasında yüksek ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum bize, bu değişkenlere ilişkin yeterliliklerin birbiri ile bağlantılı olduğunu ve birbirini tamamlar şekilde bazı işletmelerde var olduğunu göstermektedir.

6.7.7.Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Örgütsel Performansın Bağlantısı

Araştırmanın temel konusu, modelde görüldüğü üzere, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran altı değişkenin örgütsel öğrenme ile bağlantısıdır. Ancak, literatür taraması yapılırken, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bu altı değişkenin örgütsel performans ile bağlantılarını esas alan çalışmalara rastlanmıştır. Bu nedenle, çalışmanın temel konusu olmamakla birlikte bu değişkenlerin performans ile bağlantıları ele alınmıştır. Bu bağlamda, öncelikle finansal ve finansal olmayan performansa ilişkin verilerin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Çizelge 6.15.Finansal Performansa İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
C-1	9,7436	6,1430	,8434	0,79
C-2	9,7692	6,1296	,8339	0,79
C-3	10,6154	6,7166	,6553	0,87
C-4	10,8718	7,6937	,6147	0,88

Alfa: 0,87

Finansal performansa ilişkin soruların analizi sonucu, güvenilirliği bozan herhangi bir soru bulunmamaktadır. Sadece 4. soru Alfa değerini %1 oranında düşürmekte, ancak genel olarak güvenilirliği bozmamaktadır.

Çizelge 6.16.Finansal Olmayan Performansa İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi Çizelgesi

Sorular	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfadelere İlişkin Düzeltilmiş Korelasyon	Soru Çıkarılınca Alfa Değeri
C-5	31,1538	46,5020	,7991	0,85
C-6	31,7179	48,9973	,6644	0,86
C-7	32,0769	49,9676	,6568	0,86
C-8	32,1538	48,1862	,6792	0,86
C-9	31,4103	51,5115	,5276	0,87
C-10	30,2051	57,8516	,4348	0,88
C-11	31,1795	56,4669	,3654	0,88
C-12	31,3333	51,2281	,6603	0,86
C-13	30,8974	49,5682	,7179	0,86

Alfa: 0,88

Finansal olmayan performansa ilişkin soruların analizi sonucu, yine güvenilirliği bozan herhangi bir soruya rastlanmamaktadır. 10. ve 11. sorular silinince de Alfa değerleri yine 0,88 olacaktır.

6.7.7.1.Değişkenlerin Finansal Performans ile Bağlantısı

Değişkenlerin finansal ve finansal olmayan performans ile bağlantısını tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bir değişken ile bir yada birden fazla değişken arasında bağlantı kurma işini ve bağlantının biçimini tespit etmeye yarayan analizdir. SPSS’de regresyon analizi yaparken, Backward metodu seçilmiş, finansal ve finansal olmayan performans ile öğrenmeyi kolaylaştıran değişkenlerin bağlantısı aşama aşama incelenmiştir.

Çizelge 6.17. Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Finansal Performans İlişkisi Modelinin Özetine ve Analizine İlişkin Çizelge

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplamanın Standart Hat.	F	Anlamlılık
1	,687	,472	,374	2,67068	4,777	,001
2	,687	,472	,392	2,63121	5,899	,001
3	,682	,465	,402	2,60942	7,386	,000
4	,678	,460	,413	2,58484	9,919	,000

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)	Tolerans	VIV
		B	Std. Hata	Beta				
1	(Değişmez)	13,258	4,579		2,895	,007		
	Kararlılık ve Yön T.	,855	,291	,616	2,933	,006	,374	2,674
	Vizyon Paylaşımı	3,926E-02	,220	,047	,179	,859	,241	4,146
	Eğitim ve Gelişt.	,666	,266	,476	2,509	,017	,458	2,184
	Açık Fikirlilik	,156	,263	,145	,591	,559	,275	3,635
	İşlt. İçi Bilgi Dağl.	-,144	,213	-,131	-,675	,504	,438	2,282
	İletişim ve İşbirliği	-,633	,233	-,609	-2,718	,011	,329	3,041
2	(Değişmez)	13,035	4,341		3,003	,005		
	Kararlılık ve Yön T.	,865	,281	,624	3,081	,004	,391	2,561
	Eğitim ve Gelişt.	,673	,259	,481	2,603	,014	,468	2,136
	Açık Fikirlilik	,173	,241	,161	,721	,476	,320	3,121
	İşlt. İçi Bilgi Dağl.	-,136	,205	-,124	-,663	,512	,457	2,189
	İletişim ve İşbirliği	-,620	,218	-,596	-2,841	,008	,363	2,754
3	(Değişmez)	11,472	3,613		3,175	,003		
	Kararlılık ve Yön T.	,811	,266	,584	3,044	,004	,427	2,342
	Eğitim ve Gelişt.	,592	,226	,423	2,623	,013	,606	1,651
	Açık Fikirlilik	,136	,232	,126	,586	,561	,339	2,949
	İletişim ve İşbirliği	-,591	,212	-,568	-2,787	,009	,378	2,643
4	(Değişmez)	11,271	3,563		3,163	,003		
	Kararlılık ve Yön T.	,894	,224	,644	3,995	,000	,594	1,683
	Eğitim ve Gelişt.	,578	,222	,413	2,600	,014	,613	1,632
	İletişim ve İşbirliği	-,527	,181	-,507	-2,921	,006	,512	1,952

Bağımlı Değişken: Finansal Performans

Çizelge 6.17’de görüldüğü üzere, düzeltilmiş R^2 değeri 0,472 olarak hesaplanmıştır. Bu rakam, öğrenmedeki varyansın %47,2’sinin altı bağımsız değişken tarafından açıklanabildiği anlamına gelmektedir ve düşük bir orandır. Varyans analizi sonucu, modelin varyansı 4,777 olarak belirlenmiştir. Anlamlılık düzeyi ise, 0,001’dir.

Değişkenlerin finansal performans ile ilişkisi dört işlem basamağında (iterasyonda) çözülmektedir. Buna göre, ilk aşamada paylaşılan vizyon (0,859), ikinci aşamada bilgi dağılımı (0,512), üçüncü aşamada açık fikirlilik (0,561) elenmiştir. Dördüncü aşamada, finansal performans ile bağlantısı olan üç değişken kalmaktadır. Bunlar, yönetimin tutumu, eğitim-geliştirme faaliyetleri, iletişim ve işbirliği ortamıdır.

Çizelgenin son iki sütununda, “Tolerans” ve “VIF” değerleri yer almaktadır. Bu iki değer, değişkenler arasındaki kesişen etkiyi ölçmede kullanılmaktadır. Tolerans değerinin küçük olması (hatta sifıra yaklaşması), o değişkenin pek fazla katkısı olmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca, o değişkenin yapacağı katkının diğer değişkenlerce desteklenebileceği anlamını verir. Tolerans değerlerine bakınca, özellikle eğitim-geliştirme faaliyetlerinin değerinin yüksek olduğu, diğer iki değişkenin de 0,50’ye yakın olduğu görülmektedir. VIF değeri, toleransın tam tersidir. VIF için öngörülen rakam 3,000’in altında bir değer olmasıdır. Son iterasyonda, tüm değişkenlerin VIF değeri 3,000’in altındadır. Örgütsel öğrenme ile olduğu gibi (korelasyon analizi sonucuna göre), finansal performansla da yönetimin tutumu ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin bağlantısı bulunmaktadır.

Son iterasyona giren ve finansal performans üzerinde etkili olan değişkenlerin standart olmayan Beta değerleri içinde yönetimin tutumunun katkısının en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, yönetimin tutumunda meydana gelen bir birimlik katkı, finansal performansta 0,894’lük artışa neden olmaktadır ve aralarında doğrusal bir ilişki vardır.

6.7.7.2. Değişkenlerin Finansal Olmayan Performans ile Bağlantısı

Öğrenme ikliminin varlığı için gerekli olan altı değişken ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla da regresyon analizi yapılmıştır. Literatürde her bir değişkenin performans ile bağlantısını tespit etmeye yönelik detaylı çalışmalar da bulunmaktadır.

Çizelge 6.18. Öğrenmeyi Kolaylaştıran Değişkenlerle Finansal Olmayan Performans İlişkisi Modelinin Özetine ve Analizine İlişkin Çizelge

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplamanın Standart Hat.	F	Anlamlılık
Model						
1	,868	,754	,708	4,27261	16,349	,000
2	,868	,753	,716	4,21548	20,129	,000
3	,866	,751	,721	4,17358	25,586	,000
4	,862	,744	,722	4,16899	33,881	,000
5	,852	,727	,711	4,24754	47,818	,000

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)	Tolerans	VIV
		B	Std. Hata	Beta				
1	(Değişmez)	-6,820	7,326		-,931	,359		
	Kararlılık ve Yön T.	,270	,466	,083	,579	,567	,374	2,674
	Vizyon Paylaşımı	,871	,351	,443	2,479	,019	,241	4,146
	Eğitim ve Gelişt.	,673	,425	,205	1,584	,123	,458	2,184
	Açık Fikirlilik	,323	,422	,128	,766	,449	,275	3,635
	İşlt. İçi Bilgi Dağl.	,518	,340	,202	1,522	,138	,438	2,282
	İletişim ve İşbirliği	-,131	,372	-,054	-,351	,728	,329	3,041
2	(Değişmez)	-8,651	5,080		-1,703	,098		
	Kararlılık ve Yön T.	,263	,460	,081	,572	,571	,375	2,670
	Vizyon Paylaşımı	,833	,330	,423	2,526	,017	,266	3,754
	Eğitim ve Gelişt.	,616	,388	,188	1,590	,121	,536	1,867
	Açık Fikirlilik	,270	,389	,107	,696	,492	,315	3,176
	İşlt. İçi Bilgi Dağl.	,548	,325	,213	1,684	,102	,467	2,141
3	(Değişmez)	-8,866	5,016		-1,768	,086		
	Vizyon Paylaşımı	,876	,318	,445	2,758	,009	,281	3,555
	Eğitim ve Gelişt.	,627	,383	,191	1,636	,111	,537	1,863
	Açık Fikirlilik	,347	,361	,138	,961	,343	,357	2,799
	İşlt. İçi Bilgi Dağl.	,591	,313	,230	1,891	,067	,495	2,022
4	(Değişmez)	-7,648	4,847		-1,578	,124		
	Vizyon Paylaşımı	1,085	,232	,552	4,686	,000	,528	1,893
	Eğitim ve Gelişt.	,585	,380	,179	1,539	,133	,544	1,839
	İşlt. İçi Bilgi Dağl.	,636	,309	,248	2,058	,047	,506	1,977

5	(Değişmez)	-7,674	4,939		-1,554	,129		
	Vizyon Paylaşımı	1,206	,222	,613	5,429	,000	,596	1,677
	İşlt. İçi Bilgi Dağl.	,821	,290	,320	2,833	,008	,596	1,677

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Performans

Çizelge 6.18’de görüldüğü üzere, düzeltilmiş R^2 değeri 0,708’dir. Bu rakam, finansal olmayan performanstaki varyansın %70,8’inin altı bağımsız değişken tarafından açıklanabildiği anlamına gelmektedir. Varyans analizi sonucu modelin varyansı 16,349 olarak belirlenmiştir. Anlamlılık düzeyi yüksektir ve model anlamlıdır. Model, finansal performansa yönelik modelden daha anlamlı ve varyansın açıklanma oranının oldukça yüksektir.

Değişkenlerin finansal olmayan performans ile ilişkisi beş işlem basamağında (iterasyonda) sonuçlanmaktadır. Verilere bakınca, VIF ve Tolerans değerlerinin dördüncü iterasyonda yeterli olduğu görülmektedir. Ancak bu iterasyonda, eğitimin anlamlılık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Beşinci iterasyonda, vizyon paylaşımı ve işletme içi bilgi dağılımının finansal olmayan performans ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu iki değişkende, paylaşılan vizyonun bağlantısı daha yüksek düzeydedir.

Yukarıdaki analiz, araştırmada asıl ulaşılmak istenen nokta ile bağlantılı değildir. Buna rağmen, sonucun beklenen şekilde olmadığı söylemek gerekir. Çünkü, daha önce yapılan çalışmalar eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile özellikle finansal olmayan performansın bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bu çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sadece finansal performans ile ilişkisi ortaya çıkmıştır.

6.7.8.Örgütsel Öğrenme-Performans Boyutları İlişkisine Yönelik Analizler

Örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerde performans hem finansal hem de finansal olmayan boyutu ile ele alınmıştır. Finansal olmayan boyut kendi içinde yenilik, verimlilik, kalite-müşteri boyutu, işgücü boyutu-ÇYK olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

Çizelge 6.19.Örgütsel Öğrenme-Performans Boyutları İlişkisi Modelinin Özeti ve Analizi Çizelgesi

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplamanın Standart Hat.	F Change	Sig
Model						
1	,866	,750	,712	4,57124	19,795	,000

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)	Tolerans	VIV
		B	Std. Hata	Beta				
1	(Değişmez)	19,420	5,208		3,729	,001		
	Finansal Perform.	,167	,181	,066	,594	,556	,613	1,630
	ÇYK-İşgücü Boy.	,561	,417	,324	1,344	,188	,130	7,664
	Yenilik	1,023	,290	,393	3,533	,001	,613	1,632
	Kalite-Müşteri Boy.	,614	,648	,096	,948	,390	,743	1,346
	Verimlilik	,804	,827	,201	,973	,077	,177	5,049
2	(Değişmez)	20,443	4,873		4,193	,000		
	ÇYK-İşgücü Boy.	,689	,354	,398	1,946	,060	,178	5,623
	Yenilik	,989	,281	,380	3,518	,001	,638	1,568
	Kalite-Müşteri Boy.	,666	,635	,104	1,048	,302	,757	1,321
	Verimlilik	,646	,775	,161	,833	,411	,198	5,049
3	(Değişmez)	21,345	4,728		4,515	,000		
	ÇYK-İşgücü Boy.	,943	,179	,545	5,271	,000	,691	1,448
	Yenilik	1,003	,279	,385	3,592	,001	,640	1,562
	Kalite-Müşteri Boy.	,558	,619	,087	,901	,374	,790	1,266
4	(Değişmez)	24,760	2,818		8,785	,000		
	ÇYK-İşgücü Boy.	,968	,176	,559	5,498	,000	,708	1,412
	Yenilik	1,081	,265	,415	4,082	,000	,708	1,412

Bağımlı Değişken: Öğrenme Göstergeleri

Öğrenme ile performans boyutları arasındaki ilişkinin en az olduğu performans boyutu finansal performanstır. Finansal performansa ilişkin anlamlılık, 0,556 ve standart olmayan Beta katsayısı 0,066'dır. Verimlilik boyutunun bağlantısının da oldukça zayıf olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucu, öğrenmenin

performans boyutlarından yenilik ve ÇYK ile sıkı şekilde bağlantısı olduğu; kalite-müşteri boyutu ile ise, kısmen bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Öğrenmede meydana gelen değişiklik en fazla ÇYK'yı, sonra yeniliği etkilemektedir. Bu ilişki, korelasyon analizi yapılarak da doğrulanmıştır. Araştırmanın teorisinde, öğrenme ile verimlilik arasında da bağlantı olacağı belirtilmişti. Ancak, bu araştırmanın sonuçları teoriyi tam olarak desteklememektedir. Kalite-müşteri boyutu ile öğrenme arasındaki ilişkinin zayıf olması, işletmelere gelen müşterilerin sürekli değişiyor olmasından ve bir müşterinin diğer yıllarda tekrar gelmemesinden kaynaklanabilmektedir. Kalite-müşteri boyutu üzerinde, öğrenme dışında birçok faktörün olumlu veya olumsuz yönde rol oynadığını da söylemek gerekir. Ayrıca, turizm sektöründe sektörün dinamikleri dışarıdadır. Türk turizmini yönlendiren işletmelerin/kurumların yurt dışında olması günümüzde müşteri memnuniyeti yaratarak mikro ve makro ölçekte rekabet avantajı yakalamayı neredeyse imkansız kılmaktadır. Türkiye için, fiyata bağlı bir talep yaratılmış olması öğrenme ile kalite-müşteri boyutu arasında ilişki çıkmamasında etkilidir.

6.7.9.İşletmenin Niteliklerine İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

İşletmenin nitelikleri modelde belirtildiği üzere, dört kısımdan oluşmaktadır. Bunlar, işletmenin yaşı, statüsü, personel ve yöneticilerin ortalama çalışma süresidir.

Çizelge 6.20.İşletmenin Niteliklerine İlişkin Regresyon Analizi Çizelgesi

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplamanın Standart Hat.		
Model					F Change	Sig
1	,810	,656	,615	3,56744	16,180	,000

Model		Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig. (Anlamlılık)	Tolerans	VIV
		B	Std. Hata	Beta				
1	(Değişmez)	14,125	2,337		6,042	,000		
	Otelin Statüsü	,0535	,424	,017	,126	,900	,586	1,706
	Otelin Yaşı	3,766	,749	,747	5,027	,000	,549	2,180
	Yön. Ort. Cal.Süresi	,488	1,244	,070	,393	,697	,316	3,160
	Per. Ort. Cal. Süresi	,0247	1,233	,003	,020	,984	,394	2,536

Bağımlı Değişken: Öğrenme Göstergeleri

Otelin niteliklerine yönelik kurulan dört hipotezden sadece H₉ hipotezi kabul edilmiştir. H₁₀₋₁₁₋₁₂ hipotezleri ise, reddedilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmede sadece işletmenin yaşı etkilidir. Ancak, teoride durum farklıdır. Teoride, yönetici ve personelin çalışma süresi, öğrenme ikliminin oluşması ve deneyim sağlanması açısından gerekli görülmektedir.

6.7.10.Çevresel Değişikliklerin İşletme Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin performansları üzerinde sadece yönetsel politikalar, TKY gibi yeni yönetim teknikleri etkili olmamaktadır. Bunun yanında, işletmenin yakın ve uzak çevresinde meydana gelen değişiklikler ile ekonomik, sosyal, siyasal gelişmeler performansı etkileyebilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel öğrenme iklimi ile örgütsel performans arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak, işletme performansının geçen 3 yıl içinde bir takım gelişmelerden olumsuz etkilenip etkilenmediğini de tespit etmek için bir takım sorular yöneltilmiştir.

Çizelge 6.21.İşletme Performansına Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesine İlişkin

Çizelge

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
İşletmemizin performansında ülkemizdeki ve ülke dışındaki ekonomik faktörler etkili olmuştur.	13	33,3	15	38,5	3	7,7	8	20,5	---	---
İşletmemizin performansında ülkemizdeki ve ülke dışındaki siyasal faktörler etkili olmuştur.	12	30,8	14	35,9	5	12,8	8	20,5	---	---
İşletmemizin performansında turist gönderen ülkedeki diğer gelişmeler etkili olmuştur	2	5,1	7	17,9	14	35,8	5	12,9	11	28,3

Çizelge 6.24'te görüldüğü gibi geçen 3 yıl içinde işletmelerin performansı üzerinde ülke dışındaki ekonomik faktörler etkili olmamıştır. Araştırmaya katılanların, % 33,3'ü işletme performansında ekonomik faktörlerin etkisi olduğuna hiç katılmadığını; % 38,5'i katılmadığını belirtmektedir. % 7,7 kararsız kalırken, sadece % 20,5 ekonomik faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Araştırmada, "siyasal faktörler" ile ilgili görüşlerde benzerdir. Araştırmaya katılanların %30,8'i

işletme performansında siyasal faktörlerin etkili olduğu fikrine hiç katılmazken, %35,9'u katılmadığını belirtmektedir. Katılımcıların % 12,8'i kararsız kalırken, % 20,5'i işletme performansında siyasal faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir.

Turist gönderen ülkelerdeki gelişmelerin, işletme performansını etkilediğini bildirenlerin oransal dağılımı farklıdır. Araştırmaya katılanların % 28,3'ü diğer gelişmelerin işletme performansını etkilediği görüşüne tamamen katılmakta, % 12,9'u katılmakta, %35,8'i kararsız kalmaktadır. Katılımcıların %17,9'u bu görüşe katılmamakta, %5,1'i ise hiç katılmamaktadır. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, geçen 3 yıl içinde meydana gelen gelişmelerin işletme performansını etkilemediği söylenebilir. Özellikle, ekonomik ve siyasal gelişmelerin işletme faaliyetleri üzerinde etkili olmadığı ortadadır.

SONUÇ

İşletmeler, son yıllarda yaşanan hızlı gelişme ve değişmeden dolayı, ekonomik ve toplumsal baskılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu çevresel baskılarla başa çıkabilmek, çevresel baskıların yaratacağı etkileri azaltabilmek için işletmelerin değişimleri tahmin etmesi ve/veya kolay şekilde değişime uyum sağlaması gerekmektedir. İşletmelerde, çevresel değişimlerin etkisini azaltmada işletmenin çalışanları önemli unsur, bilgi ise en önemli araçtır. Bu bağlamda, günümüz işletmeleri için bilgiyi elde etmek, rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanmak, işletmelerin kazanmaları gereken yeteneklerden en önemlileridir.

İşletmelerde çalışanların, planlı şekilde yönlendirilmeden veya işletmede öğrenme yönelimli bir iklim oluşturulmadan bilgiyi istenilen şekilde kullanabilmesi mümkün değildir. Ayrıca, öğrenme yönelimli bir iklim olmadan, işletmelerin yaşananlardan ders almaları mümkün olsa da, alınan dersleri diğer çalışanlara aktarmaları ve ortak bir değere bağlı kalarak bilgiyi sistematik şekilde yönetmeleri zordur. Bu bağlamda, bilginin istenilen şekilde kullanılabilmesi için, öncelikli olarak insan kaynaklarına ve onların çalışma yaşamlarına ilişkin düzenlemeler yapmak, örgütsel yapı ve normlarda değişikliklere gitmek gerekmektedir. Günümüzde, öğrenme yönelimli bir iklim, başta yönetimin öğrenmeye yönelik tutumuna, çalışanların paylaştığı ortak değerlere, çalışanlara yönelik eğitim-geliştirme faaliyetlerine, elde edilen bilginin işletme içinde dağıtımına, çalışanların açık fikirli olmalarına ve onlar arasındaki kesintisiz iletişime büyük oranda bağlıdır.

Öğrenme yönelimli iklim oluşturan, bireylerinin hızlı şekilde öğrendiği ve yaşananlardan ders aldığı işletmeler, aynı zamanda performanslarını da arttıracaktır. Çünkü, işletme performansının birçok boyutu –ki özellikle finansal olmayan boyutlar- bilginin elde edilmesi ve kullanılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Örneğin; geçmiş yaşananlardan bir şeyler öğrenmek veya yeni elde edilen bir bilgiyi kullanmak, işin öğrenilerek daha kısa zamanda yapılmasına, hataların azaltılarak kaynak kullanımındaki israfların önlenmesine ve sonuçta verimliliğin artmasına aracılık edecektir. Yine, müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik bilgilere ulaşılması veya geçmiş yıllarda elde edilen bilgilerin gelecek yıllar için sistematize edilerek

kullanılması, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır. Benzer örnekleri, diğer performans boyutları için de söylemek mümkündür.

Çalışmada, öncelikle işletmelerde örgütsel öğrenmenin oluşmasına ve hızlanmasına yardımcı olan altı değişken ortaya konulmuştur. Daha sonra değişkenlerin örgütsel öğrenme ile ilişkisi olup olmadığı ve ilişkinin düzeyi test edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin sağlanmasında gerekli görülen altı değişken, yönetimin tutumu/kararlılık, paylaşılmış vizyon, eğitim-geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve iletişim-işbirliği ortamıdır. Araştırmada, bu değişkenlerin örgütsel öğrenme ile pozitif yönde ilişkisi olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, örgütsel öğrenmeyle finansal ve finansal olmayan performans boyutları arasında ilişki kurulması amaçlanmıştır. Özellikle, finansal olmayan performans boyutları ile öğrenme arasında pozitif bağlantı olacağı öngörülmüştür.

Konaklama işletmelerinde, işletmenin yaşının, statüsünün, yöneticiler ve personelin ortalama çalışma süresinin, öğrenme üzerinde etkisi olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda, yaşlı işletmelerde, uluslararası ve ulusal zincir işletmelerde, personelin çalışma yılının yüksek olduğu işletmelerde, örgütsel öğrenmenin daha gelişmiş olacağı varsayılmaktadır.

Çalışma, Akdeniz Bölgesi'ndeki I. Sınıf tatil köyleri ile 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Anketleri, genel müdür, genel müdür yardımcısı, insan kaynakları yöneticisi düzeyinde yöneticiler ile her işletmenin iki çalışanı cevaplamıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin çoğunluğunu genel müdürler oluşturmaktadır.

Çalışmada, üç yaş ve üzeri işletmeler seçilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu, 11 yaş ve üzeri işletmelerdir. İşletmelerin personel sayısı ise, genellikle 250 ve üzeridir. Yöneticilerin ortalama çalışma süresi, personele göre daha yüksektir. Personelin çalışma süresi, genelde 1-6 yıl arasında yoğunlaşmakta; yöneticilerin çalışma süresi ise, personele oranla daha uzundur.

Çalışmada, örgütsel öğrenme iklimini oluşturan unsurlara yönelik kriterler hem yöneticiler hem de personel tarafından değerlendirilmiştir. Çünkü, bir işletmede örgütsel kültür hakkında bilgi sahibi olabilmek için örgütün tüm çalışanlarının görüşlerini dikkate almak gerekmektedir. İşletme kültürünü, sadece yönetim

kadrosunda yer alanların görüşlerine göre değerlendirmek eksik ve yanlış olacaktır. Araştırmada personelin yanıtları ve yöneticilerin yanıtlarının aynı olmaması bu durumun göstergesidir.

Örgütsel öğrenme iklimini oluşturan unsurlardan, yönetimin tutumu/kararlılığın yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak, buna rağmen hem yöneticiler hem de personel öğrenme ortamı sona erince örgütün yaşamının sona ereceği fikrine katılmamaktadır. Araştırmaya katılanların yanıtlarına göre, işletmelerde vizyon paylaşımının tam olarak gerçekleştirilemediği görülmektedir. Özellikle yöneticilerin, vizyon paylaşımı konusundaki sorulara ilişkin görüşleri olumsuzdur. Paylaşılan vizyon oluşturmada, ortak değer ve amaçlar etrafında kenetlenmek, aynı yönde hareket edebilmek önemlidir. Ancak, araştırmaya katılan işletme çalışanlarının, ortak değerlere sahip olmadıkları görülmektedir. Bu durum, işletmelerde işgören devir hızının yüksek olmasından veya merkeziyetçi bir yönetim tarzı olmasından kaynaklanabilir. Bunun yanında, vizyonun çalışanların kafasında somut bir anlam bırakmaması da vizyon paylaşımını engellemektedir. İşletme çalışanlarının kendilerini işletmeye yön vermede iştirakçi olarak görmemesi veya bu şekilde bir yönetim politikası oluşturulamaması da büyük bir eksikliktir. Kararlara iştirak edememek, fikir belirtememek, vizyonu benimsemeyi ve onun somutlaştırılmasını engellemektedir.

Öğrenme iklimini oluşturan altı değişken içinde oldukça yeterli olanı, eğitim-geliştirme faaliyetleridir. Turizm işletmelerinde verilen eğitim, çoğunlukla sezon başında verilen ve yeni çalışanların işletmeye uyumuna yardımcı olan oryantasyon eğitimidir. İşletme, çalışanların eğitim faaliyetlerine katılımını da teşvik etmektedir.

Örgütsel öğrenmede, özellikle de yaratıcı düzeyde öğrenmede (Argyris'e göre çift döngülü öğrenme) eleştiri yapmak, risk alarak yeni çözüm yolları denemek, hataları eleştirerek dersler çıkarmak bir gerekliliktir. Kısaca, işletmeler, sorgulayıcı bir insan potansiyeline ve onlara bu yeterlilikleri sağlayan örgüt kültürüne sahip olmalıdır. Bulgular, işletmelerin, bu konularda yetersiz olduğunu göstermektedir. Çalışanlara, risk alma ve eleştiri yapma hakkı tanınmamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin alçak gönüllü olmaması, personelin açık fikirliliğini engellemektedir. Dolayısıyla, açık fikirlilik konusundaki bulgular bizi, işletmelerde, modern yönetim teknikleri

gibi esnek ve insan kaynağının entellektüel potansiyeline yönelik bir yönetim tarzından ziyade, geleneksel bir yönetim anlayışının hakim olduğu fikrine yönelmektedir.

Örgütsel öğrenmede, bilginin elde edilmesi kadar, örgüt içinde tüm üyelere dağıtılması da önemlidir. Bilginin dağıtılmasında, öğrenmenin yapı taşı olarak kabul edilen ve bilginin aktarıcısı olan örgüt çalışanlarının rolü büyüktür. Ancak, çalışanların, ön plana çıkmak veya kariyer gelişiminde diğer çalışanlara oranla avantaj sağlamak gibi nedenlerle bazen bilgilerini aktarmadıkları bilinmektedir. Bazen de işletme, bilgi paylaşımını sağlayan alt yapıyı tam olarak kuramamakta veya departmanlar arasında basit bilgi alışverişi sağlayan teknolojik gelişmeleri takip edememektedir. Bu araştırmanın, bilgi paylaşımı ile ilgili bulguları, genellikle yukarıda anlatılanları destekler niteliktedir. Çalışanların, bilgilerini sakladıkları ve diğer çalışanlara aktarmadıkları; orta kademe yöneticilerin de mesleki bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmadıkları görülmektedir. Ayrıca işletmelerde, çalışanların, bilgilerini aktarıp tartışabileceği, deneyimlerini paylaşabileceği komiteler gibi formal oluşumlar bulunmamaktadır. Bilgi paylaşımı ile ilgili sorunların, çalışanların birbiriyle rekabetinden kaynaklandığının önemli bir göstergesi, departmanlar arası bilgi akışında sorun yaşanmamasıdır. Çünkü, departmanlar arası bilgi akışı, kişilerin inisiyatifinden daha uzaktır.

İletişim ve işletmedeki işbirliği ortamı, öğrenmeyi direkt etkileyen unsurlardandır. Çalışanlar arasında çatışma yaşanmaması, sorun olmaması, yüksek düzeyde güven duygusunun hakim olması, diyalogların etkili ve olumlu olması, öğrenmeyi geliştirmekte ve hızlandırmaktadır. Bulgulara göre, işletmelerin çalışanları arasında yüksek güven duygusu oluşturulamamıştır. Ancak, kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur; kişiler ve departmanlar arasında çok fazla çatışma yaşanmamaktadır, değişime karşı direnç yoktur.

Alan araştırması sonucu elde edilen verilerin, modelde yerine konulması sonucu, yönetimin tutumu/kararlılık, paylaşılan vizyon, eğitim-geliştirme faaliyetleri ve açık fikirliliğin öğrenme ile ilişkisinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, her üç değişkenin, öğrenmedeki katkılarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Örneğin; eğitim-geliştirme faaliyetleriyle öğrenme arasında 0,501'lik ilişki

korelasyonu; açık fikirlilikle öğrenme arasında 0,693'lük düzeyde bir ilişki vardır. Yönetimin tutumu/kararlılık ile öğrenme arasında, 0,658'lik; paylaşılan vizyonla ise, 0,539'luk düzeyde bir ilişki vardır. Teoriye göre, işletme içi bilgi dağılımı ile iletişim ve işbirliği ortamı örgütsel öğrenmeyle yüksek düzeyde ilişkilidir. Ancak, bu araştırmanın bulgularına göre, aradaki ilişki teoride bahsedildiği kadar yüksek değildir. Dolayısıyla, bu değişkenlerin örgütsel öğrenme ile bağlantısı daha düşük düzeydedir. Genel olarak, hem personelin hem de yöneticilerin vizyon paylaşımına verdiği yanıtlar olumsuz gibi görünmekle birlikte; olumlu ve olumsuz yanıtların dağılımı (standart sapma ile ilgili) bize vizyon paylaşımının öğrenmedeki önemini göstermektedir. İşletme içi bilgi dağılımının ise yetersiz olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanlar ve orta kademe yöneticiler, kariyer gelişiminde rekabet avantajı sağlamak gibi nedenlerle bilgiyi saklamakta ve dağılımı engellemektedir. İşletmelerin çoğunluğunun eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlemesi, eğitim ve geliştirme ile diğerler değişkenler arasında ilişkinin düşük olmasına neden olmaktadır.

Araştırmanın modelinde, örgütsel öğrenmeyle örgütsel performansın özellikle finansal olmayan boyutları arasında yüksek bir ilişki olacağı varsayılmıştı. Örgütsel öğrenmenin, performans boyutları ile ilişkisi incelenince, beklendiği gibi özellikle finansal performans ile bağlantısının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Finansal olmayan performans boyutları içinde ise, verimlilik ve kalite-müşteri boyutu ile öğrenmenin bağlantısı olmadığı görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin sağlanması için gerekli iklimin, çalışma yaşamının kalitesini yükseltici rolü bu çalışmada doğrulanmıştır. Verimlilik ile güçlü bir bağlantı olmaması ise, turizm sektörünün, yılın belli zamanlarında yoğun tempoda çalışmayı gerektirmesi nedeniyle verimliliğin düşmesinden; sezon sonu işten çıkarılma tedirginliği nedeniyle motivasyonun azalmasından; işgören devir hızının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Kalite-müşteri boyutu ile öğrenme arasında ilişki olmaması, Narver ve Slater'in belirttiği gibi, örgütsel kültürün özellikleri ile çevresel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir (bkz. Beşinci Bölüm). Bunun yanında, araştırmanın büyük ölçekli işletmelerde yapılmış olması, örgütsel öğrenme ile kalite-müşteri boyutu arasında bağlantı kurulamamasında etkilidir. Çünkü, büyük ölçekli işletmelerde, müşteri ile işletme yöneticileri ve çalışanları arasında ortak anlam yaratacak bir ilişki

kurulabilmesi ihtimali zayıftır. Turistlerin, her yıl tatil için farklı yerleri tercih etme eğilimleri de müşteri sadakati ile öğrenme arasında ilişki kurulabilme ihtimalini zayıflatmaktadır. Son yıllarda, yurt dışında tur operatörlüğü alanında yaşanan tekelleşme eğilimleri, tüketici konumundaki turistleri turist çekim merkezlerindeki belli işletmelere ve belli destinasyonlara yönlendirmeye başlamıştır. Düşük fiyatla, lüks işletmelerde tatil imkanı sunulması ve fiyat dışında diğer talep yaratan unsurların görmezden gelinmesi işletmede-turist arasındaki sadakat unsurunun etkisini en aza indirmiştir.

Finansal performans ile öğrenme arasında bağlantı kurulamaması ise, araştırmanın beklenen sonuçlarındandı. Özellikle, Yeo tarafından örgütsel öğrenme ile performans arasında direk bir ilişki olamayacağı belirtilmişti. Ayrıca, Levinthal ve March tarafından, örgütsel öğrenme ile finansal performans arasında kısa sürede doğrusal bir ilişki kurulamayacağı vurgulanmaktadır.

Örgütlerin öğrenmesinde, örgütün birçok özelliği etkili olabilmektedir. Çalışmada, otelin yaşı, statüsü, personel ile yöneticilerin ortalama çalışma süresinin etkili olabileceği düşüncesi ile modele bu özellikler ilave edilmiştir. Sonuçta, otelin yaşı dışındaki faktörlerin öğrenmede etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışma öncesinde, özellikle personelin ve yöneticilerin çalışma sürelerinin, deneyime dayalı bilgi birikimi yaratılması açısından öğrenmeye katkı sağlayacağı düşünülmese de rağmen, bu sonuçlara ulaşamamıştır.

Sonuç olarak, öğrenme iklimini oluşturan değişkenlerden vizyon paylaşımı, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi dağılımının işletmelerde diğer değişkenlere oranla daha az gelişmiş olduğu görülmektedir. Çalışanların karar almada söz hakkı olmaması, işletmenin yönünü ve geleceğini belirleyen kararlara da pek fazla katılmamaları vizyon paylaşımının yetersizliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların iş ile ilgili eleştiri yapmaktan kaçınmaları ve risk almamaları, açık fikirliliğin gelişmesini engellemektedir. İşletme içi bilgi dağılımı konusunda ise, personel-personel arasındaki ve yönetici-personel arasındaki bilgi alışverişinde sorunlar olduğu görülmektedir.

Araştırmanın modelinde, örgütsel öğrenme için gerekli olduğu savunulan bu altı değişkenden “yönetimin tutumu / kararlılık”, “eğitim-geliştirme faaliyetleri”,

“paylaşılan vizyon” ve “açık fikirliliğin” örgütsel öğrenme ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu göze çarpmaktadır. (Bu altı değişkenden, “yönetimin tutumu” ile “eğitim-geliştirme faaliyetleri” aynı zamanda finansal performans ile de ilişkilidir) Üst yönetimin tutumu, diğer çalışanların davranışlarını belirleyici niteliktedir. Bu bağlamda, bir konunun üzerine kararlılık ile gidildiğinde, personelin konuya olan duyarlılığının ve uygulamanın başarı şansının artacağı söylenebilir. Senge’ye göre de, öğrenmeyi örgütlerde vazgeçilmez hale getirmek için, öğrenme sürecine olan bağlılığın artması gerekmektedir. Bağlılığın artmasında, yöneticilerin rolü oldukça fazladır.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi sonucu, öğrenmenin finansal performans ile beklendiği şekilde hiç ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Öğrenme, finansal olmayan performans boyutlarından ise, yenilik ve ÇYK ile oldukça bağlantılı görülmektedir. Yenilik, bilginin kullanımını öngören bir süreçtir ve bu yönüyle öğrenmeyle ilişkilidir. ÇYK ise, öğrenme ortamının ÇYK’yı yükseltici/geliştirici etkisinden dolayı öğrenme ile bağlantılıdır. Verimlilik ise, deneyim kazanılması ve hataların tekrarlanmasının önlenmesi açısından öğrenme ile bağlantılı olmasına rağmen, bu çalışmada bağlantısı tam olarak doğrulanamamıştır. Teoride, öğrenme ile verimliliğin bağlantısı, müşteri ve çalışanların karşılıklı deneyim kazanmaları başlığı altında açıklanmaktadır. Dolayısıyla, müşteriler de işletme ilgili deneyimler kazanarak, işletmede boşa geçen zamanlarını daha faydalı şekilde değerlendirebilecek, tatil süresini daha faydalı kullanabilecektir.

ÖNERİLER

Bulgulara göre, araştırmaya katılan otellerde örgütsel öğrenme iklimini oluşturan değişkenlerin yeterliliği ile ilgili bir takım sorunlar bulunmaktadır. Bu yetersizliklerin, özellikle, açık fikirlilik, işletme içi bilgi dağılımı ve vizyon paylaşımı konularında olduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel öğrenme ile yönetimin tutumu, eğitim-geliştirme faaliyetleri ve açık fikirlilik arasında yüksek ilişki vardır. Bu değişkenlerden, yönetimin tutumu, öğrenme yanında finansal ve finansal olmayan performans ile de ilişkilidir. Eğitim-geliştirme faaliyetleri ise, hem öğrenme hem de finansal performansla bağlantılıdır. Finansal olmayan performans ile ise, diğer değişkenlere oranla daha fazla ilişkilidir.

Bu araştırmanın bulgularına ve daha önceleri yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanarak, örgütlerde yönetim tarafından destek görmeyen ve kararlılıkla savunulmayan hiçbir uygulamanın başarılı olamayacağını söylemek gerekir. Yönetim kadrosunun, yeniliklere açık olması, lider özelliği göstermesi, kontrol edici rolden ziyade, yönlendirici rol oynayan bir karakterde olması gerekmektedir.

Eğitim-geliştirme faaliyetleri, yönetimin tutumu/kararlılığından sonra öğrenme ve performansla bağlantısı en fazla olan değişkendir. Bu faaliyetler, işgörenlerin iş ile ilgili konularda yeteneklerini arttırmakta, örgüt stratejisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sürekli uygulamaları, hatta kalite vb. uygulamalar konusunda ayrı eğitim programları düzenlemeleri önerilebilir.

Yönetimin tutumu/kararlılık ile eğitim-geliştirme faaliyetleri dışında, araştırma bulgularına dayanarak tavsiyede bulunabilecek konular aşağıda özetlenmiştir:

- İşletmeler, iyi çalışan bir insan kaynakları departmanı kurmalıdır. Bu departmanın faaliyetleri, üst yönetim tarafından kararlılıkla desteklenmelidir. İnsan kaynakları departmanı, çalışanları bilgi ve bilgi dağılımının önemi konusunda aydınlatmalıdır,
- Çalışanların tamamı için olmasa da, çoğunu temsil eden bir komite oluşturarak karar alma süreçlerine ve işletmenin geleceğini belirleyecek kararlara katılması sağlanmalıdır. Aksi halde, çalışanların örgütsel bağlılığı azalacak, sorumluluk alan çalışanlara sahip olunamayacaktır,
- Çalışanların, örgüte bağlılığını arttıracak ve sadakatini sağlayacak insan kaynakları uygulamalarına öncelik verilmelidir. Her ne kadar, bu araştırmanın sonuçları, personelin çalışma yılının öğrenme üzerinde etkili olmadığı gösterse de, örgütsel belleğin oluşması için işgören devir hızının düşük olması gerekmektedir,
- Çalışanların, kendilerini geliştirmesinin ve yaratıcılıklarını arttırmasının en önemli yollarından birisi, inisiyatif kullanma, risk alma ve sorumluluk

duygusu oluşturulmasıdır. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarının belli oranda risk almalarına izin verilmelidir,

- İşletmelerde, başarı değerlendirme sistemi yeniden düzenlenmelidir. Bu sistemde, paylaşımcılık, bilgi dağılımına katkıda bulunma gibi hususlar yükselme şartları arasında yer almalıdır. Aksi halde, çalışanların birbiri arasında yaşanan bilgiyi saklama, bilgiyi kişisel çıkarlar için kullanma alışkanlıkları devam edecektir. Özellikle, bilginin dağılımında köprü görevi yapan orta kademe yöneticilere konunun önemi kavratılmalıdır,
- Çalışanların, birbirleriyle fikir alışverişinde bulunabilecekleri ortam oluşturulmalıdır. Bu tür faaliyetler, işletmelerin yoğun çalıştığı yaz ayları yerine, kış sezonlarında yapılmalıdır. Geçmiş yılların faaliyetleri değerlendirilmeli, geleceğe yönelik tavsiyelerde bulunulmalıdır,
- Bulgular, işletmelerin, seyahat acentaları ve müşteriler gibi çevre elemanlarını önemli bilgi kaynakları olarak kullandığını; ancak, rakiplerin uygulamaları ile sektördeki gelişmeleri daha az takip ettiğini göstermektedir. Günümüzde, çevresel belirsizliklerin etkisini azaltabilmek için tüm çevre elemanlarının faaliyetlerinin ciddiyle takip edilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmeler rakiplerini, tedarikçileri ve diğer çevre elemanlarını dikkatle incelemelidir.

KAYNAKÇA

MAKALELER

ABRAHAM, J. L. ve KNIGHT, D. J., Strategic innovation: leveraging creative action for more profitable growth, **Strategy&Leadership**, Vol:28, No:1, 2001.

AKBABA, A. ve KILINÇ, İ., Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:12, Güz, 2001.

AKGÜN, A. E. ve KESKİN, H., Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi Süreci, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C:5, S:1, Güz, 2003.

AKTAN, C. C., Organizasyonel Performansta Atılım (Breakbrought) İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği: Benchmarking, **MESS**, Temmuz, 1998.

AKYOS, M., Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi, **KalDer Forum**, Ekim-Kasım-Aralık, 2003.

ARIKAN, S., Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 1999.

ARTHUR, J. B., Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, **The Academy of Management Journal**, Vol:3, No:37, 1994.

AVERMAETE, T. vd., Determinants of Innovation in small food firms, **European Journal of Innovation Management**, Vol:6, No:1, 2003.

AYDEMİR, M., Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi, **DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000.

AYDEMİR, N., Öğrenen Organizasyonların Oluşturulmasında Vizyon Paylaşımı, **İşletme-Finans Dergisi**, Mart, 2000.

AYDEN, C. ve DÜŞÜKCAN, M., Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü, **S.Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 4, 2002.

AYTAÇ, S., İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi, **MPM Verimlilik Dergisi**, 2000/3.

BAKER, W. E. ve SINKULA, J. M., The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:27, No:4, 1999.

BAYRAKTAROĞLU, S. Ve KUTANİS, R.Ö., Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for going global, **Tourism Management**, Vol:24, No:2, 2003.

BEKTAŞ, Ç. Hizmet Kalitesini Sağlamada Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Öğrenme, **AKÜ, İ.İ.B.F Dergisi**, C:4, S:1, 2002.

BHATT, G. D., Knowledge Management in Organizations: examining the interaction between Technologies, techniques, and people, **Journal of Knowledge Management**, Vol:5, No:1, 2001.

- BHATT, G. D., Organizing knowledge in the knowledge development cycle, **Journal of Knowledge Management**, Vol:4 , No:1, 2000.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. M. ve HULLAND, J., Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows, **Journal Of Management Studies**, Vol:39, No:4 June, 2002.
- BOWEN, J. ve CHEN, S. L., The Relationship between costumer loyalty and costumer satisfaction, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:13 , No:5, 2001.
- BROADBENT, M. ve LOFGREN, H., Information Delivery: identifying priotiries, performance and value, **Information Processing & Management**, Vol:29, No:6, 1993.
- BROWN, B. J. ve McDONNEL, B., The balanced score-card; short term quest or long term resident? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:7, No:2-3, 1995.
- BROWN, D. M. ve LAVERICK, S., Measuring Corporate Performance, **Long Range Planning**, Vol:24, No:4, 1994.
- BUDAK, G., Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme, **DEÜ, İ.İ.B.F. Dergisi**, C:15, S:1, 2000.
- BURNES, B.; COOPER, C. ve WEST, P., organizational learning: the new management paradigm?, **Management Decision**, Vol:40, No:5, 2003.
- CALANTONE, R. J.; ÇAVUSGİL, S. T. ve ZHAD, Y., Learning Orientation, firm innovation capacity, and firm performance, **Industrial Marketing Management**, Vol:31, 2002.
- CATHERINE, B. ve CLARKE, M., How do managers use knowledge about knowledge management, **Jurnal of Knowledge Management**, Vol:4, No:3, 2000.
- CATHERINE, W. L. ve PERVAIZ, A. K., Organisational Learning: a critical review, **The Learning Organization**, Vol:10, No:1, 2003.
- CHAN, C. C. ve EINSTEIN, W. O., Quality of work life (QWL): What can union do? **SAM Advanced Management Journal**, Vol:55, No:2, Spring, 1990.
- CHAN, C. C.; LIM, L. ve KEASBERRY, S. K., Examining the linkages between team learning behaviors and team performance, **The Learning Organization**, Vol:10, No:4, 2003.
- CHASTON, I.; BADGER, B. ve SADLER-SMITH, e., Small firm organizationa learning: comparing the perspeptions of need and style among UK support service advisers and small firm managers, **Journal of European Industrial Training**, Vol:23, No:1, 1999.
- COOK, S. D. N. ve BROWN, J. S., Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, **Organization Science**, Vol:10, No:4, August, 1999.
- CORDERO, R., The measurement of innovation performance in firm: An overview, **Research Policy**, Vol:19, No:2, 1990.

CROASDELL, D. T., It's Role in Organizational Memory and Learning, Learning Organizations, **Information System Management**, Winter, 2001.

CROSSAN, M. M; LANE, H. W. ve WHITE R. E, An Organizational Learning Framework: From Initution to Institution, **Academy of Management Review**, Vol:24, 1999.

CROTEAM, A. M.; RAYMOND, L. ve BERGERON, F., Testing the validity of Miles and Snow's Typology, **Academy of Information and Management Sciences Journal**, Vol: 2, No:2, 1999.

CUMMING, S. B., Innovation Overview and Future Challenges, **Europian Journal of Innovation Management**, Vol:1, No:1, 1998.

DAFT, R. L. ve WEICK, K. E., Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, **Academy of Management Review**, Vol:9, No:2, 1984.

DAFT, R. ve HUBER, G. P., How Organization Learn – A Communication Framework, **Research in Sociology of Organizations**, Vol:5, No:2, 1987.

DAFT, R. ve LENGEL, R. H., Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design, **Research in Organizational Behavior**, Vol: 6, 1984.

De GEUS, A. P., Planning as Learning, **Harward Business Review**, March-April, 1988.

DENİZ, N., Benchmarking Süreci ve Benchmarkingın Yönetim Desteğinin Önemi, Marmara Üniversitesi, **Öneri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:6, Ocak, 1997.

DIXON, M. N., Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. **Human Resource Development Quarterly**, Vol:3, No:1, 1992.

DODGSON, M., Organizational Learning: A Review of some Literature, **Organization Studies**, Vol:14, No: 3, 1993.

DOĞAN, Ö. İ., Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000.

DREW, S. A. W. ve SMITH, P. A. C., The learning organization: "change proofing and strategy, **The Learning Organization**, Vol:2 No:1, 1995.

DRONGELEN, C. K. ve COOK, A., Design principles for the development of measurement systems for research and development processes, **R&D Management**, Vol:27, No:4, 1997.

DUNCEN, R. ve and WIES, A., Organizational learning: Implications for organisational design, **Research in Organzational Behavior**, Vol:1, 1979.

DWIGHT, R., Searching for real maintenance performance measures, **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol:5, No.3, 1999.

Easterby – Smith, M., Disciplines of organizational Learning: Contribution and Criticus, **Human Relations**, Vol:50, No:9, 1997.

ECCLES, R., The Performance Measurement Manifesto, **Harvard Business Review**, Vol:69, No:1, January-February, 1991.

- ERDOĞMUŞ, N., Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1991/1.
- FARR, K., Organizational learning and knowledge managers, **Work Study**, Vol: 49, No:1, 2000.
- FIOL, M. C. and LYLES, M. H., Organisational Learning, **The Academy of Management Review**, July-August, 1985.
- G. MARCH, J. G. ve OLSEN, J. P., The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity, **European Journal of Political Research**, Vol:3, 1975.
- GARAVAN, T., The Learning Organization: A Review and Evaluation, **The Learning Organization**, Vol:4, No:1, 1997.
- GARRAT, B., The Learning Organisation 15 years on: Some personal reflections, **The Learning Organizations**, Vol:6, No:5, 1999.
- GARVIN, D. A., **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak**, Bilgi Yönetimi, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- GHALAYINI, A. M. ve NOBLE, J. S., The Changing Basis of Performance Measurement, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol: 16, No: 8, 1996.
- GRÖNROOS, C. ve OJASALO, K., Service productivity, Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic result in services, **Journal of Business Research**, Vol:57, 2004.
- GÜLEŞ, H. ve BÜLBÜL, H., İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerinde Bir Uygulama, **DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, C:4, N:1, 2003.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E., İşletmelerde Örgütsel ve Yönetimsel Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama, **7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, 1999.
- HACKER, M. E., The impact of top performers on projekt teams, **Team Performance Management**, Vol:6, No:5/6, 2000.
- HADKINSON, M., a shared strategic vision: dream or reality?, **The Learning Organization**, Vol: 9, No:2, 2002.
- HASAN, M. ve KERR, R., The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, **The TQM Magazine**, Vol:15, No:4, 2003.
- HAVLOVIC, S. J., Quality of work life and human resources outcomes, **Industrial Relations**, Vol:30, No:3, 1991.
- HAYNES, P. ve FRYER, G., Human resources, service quality and performance: a case study, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:12, No:4, 2000.
- HELMS, M. M., Perspectives on quality and productivity for competitive advantage, **TQM Magazine**, 8/3, 1996.

- HESKETT, J. L. vd., Putting the service-profit chain to work, **Harward Business Review**, March-April 1994.
- HITT, W. H., The Learning Organization: some reflections on organizational renewal, **Leadership&Organizatton Development Journal**, Vol:16, No:8, 1995.
- HUBER, G. P., Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, **Organizations Science**, February, 1991.
- HUSELID, M. A., The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, **Academy of Management Journal**, Vol:3, No:38, 1995.
- İBİCİOĞLU, H., İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonları Modeli, **SDÜ İ.İ.B.F. Dergisi**, C:7, S:1, 2002.
- JASPARA, A., Cognition, culture, and competition: an emprical test of the learning organization, **The Learning Organization**, Vol:10, No:1, 2003.
- JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. ve LUMKIN, G. T., Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?, **Europian Journal of Innovation Management**, Vol:4 , No:1, 2001.
- JOHNE, A., Succesfull market innovation, **Europian Journal of Innovation Management**, Vol:2, No:1, 1999.
- KANDAMPULLY, J. ve SUHARTANTO, D., Costumer loyalty in the hotel industry: the role of costumer satisfaction and image, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:12, No:6, 2000.
- KILINÇ, T. ve AKKAVUK, E., Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, **Akdeniz Ünivesitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:2, 2001.
- KIM, D. H., The Link Between Individual and Organizational Learning, **Sloan Management Review**, Güz, 1993.
- KLINGEBIEL, N., Performance Management-Performance Measurement, **Zeitschrift für Planung**, No:9, 1998.
- KOHLI, K. A. ve JAWORSKI, B., Marketing Orientation: the Construct Research Propositions and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Vol:54, April, 1990.
- KUCZMARSKI, T. D., What is Innovation? The art of welcoming risk, **Journal of Consumer Marketing**, Vol:13, No:5, 1996.
- KUENG, P. ve KRAHN, A., Building a Process Performance Measurement System – some early experiences, **Journal of Scientific & Industrial Research**, Vol:58, No:3-4, 1999.
- KURT, M., Bilgi Yönetimi ve Yenilikçilik Çabalarına Etkileri, **KalDer Forum**, Temmuz-Ağustos-Eylül, 2003.
- LAITINEN, E. K., A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies, **Scandinavian Journal of Management**, Vol:18, 2002.

- LAU, R. S. M., Quality of work life and performance, **International Journal of Service Industry Management**, Vol:11, No:5, 2000.
- LEBAS, M., Performance measurement and performance management, **International Journal of Production Economics**, Vol:41, No:9, 1995
- LEVERING, R. ve MOSKOWITZ, M., The 100 best companies to work for in America, **Fortune**, No:11, January.
- LEVINTHAL, D. A. ve MARCH, J. G., The myopia of learning, **Strategic Management Journal**, No:14, 1993.
- LEVITT, B. ve MARCH, J., Organizational Learning, **Annual Review of Sociology**, Vol:14, No:4, 1988.
- LOCKE, E. A. ve JAIN, V. K., Organizational learning and continuous improvement, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:3, No:1, 1995.
- LUKAS, B. A.; HULT, G. T. ve FERRELL, O. C., A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels, **Journal of Business Research**, Vol:36, No:3, 1996.
- LUNDBERG, C. C., Learning in and by organizations: three conceptual issues, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:3, No:1, 1995.
- LYLES M. A. ve FIOL, M., Organizational Learning, **Management Review**, Vol:10, No:4, 1985.
- LYLES, M. ve SCHWENK, C. R., Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures, **Journal of Management Studies**, Vol:29, No:2, 1992.
- MARQUAT, M. J., Action learning and leadership, **The Learning Organization**, Vol:7, No:5, 2000.
- McGILL, M. E. ve SLOCUM, J. W., Unlearning the Organization, **Organizational Dynamics**, Vol:22, No:2, 1993.
- MILLS, D. Q. ve BRUCE, F., The Learning Organization, **European Management Journal**, Vol:10, No:2, 1992.
- MOORMAN, C. and MINER, A. S., Organizational Improvisation and organizational memory, **Academy Management Review**, Vol:36, No:4, 1998.
- MULAOLLAND, P. vd., A methodological approach to supporting organizational learning, **Int. Journal Human-Computer Studies**, Vol:55, 2001.
- MURRAY, P., Cycles of organizational learning: a conceptual approach, **Management Decision**, Vol:40, No:3, 2002.
- NARVER, J. ve SLATER, F. S., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, Vol:54, October, 1990.
- NEELY, A. vd., Performance Measurement Design: a literature review and research agenda, **Int. Journal of Operations & Production Management**, Vol: 15, No:4, 1995.

- NEELY, A. vd., Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, **Int. Journal of Operations Production Management**, Vol:20, No:10, 2000.
- NEVIS, E. C.; DiBELLA, A. J. and GOULD, J. M., Understanding Organizations as Learning System, **Sloan Management Review**, Winter, 1995.
- NONAKA, I, **Bilgiyi Yaratan Şirket**, Bilgi Yönetimi, Çev: Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul, 1999.
- NONAKA, I. ve KONO, N., The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, **California Management Review**, Vol:40, No:3 Spring 1998.
- NONAKA, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, **Organization Science**, Vol:5, No:1, 1994.
- OZLEY, M. L. ve BALL, J. S., Quality of Work Life: Initiating Successful Efforts in Labor Management Organizations, **Personnel Administrator**, May, 1982.
- ÖNCÜL, M. S., Örgütsel Öğrenme, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1999/2.
- ÖRNEK, A. Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2000.
- ÖZALP, İ. vd., Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi, **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1-2, 1988, s.20.
- ÖZEN, S., İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1998/1.
- ÖZER, P. S., Örgütsel Öğrenme, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:4, 1998.
- ÖZGEN, H. ve TÜRK, M., Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli, **TODAİE Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 1996.
- ÖZGENER, Ş., Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, 2000.
- PARASURAMAN, A.; ZEIHAML, V. A. ve BERRY, L. L., A Conceptual Model of Service Quality and It's Implications for Future Research, **Journal of Marketing**, Vol:49, Fall, 1985.
- PASCALE, R. T., The two Faces of Learning, **Modern Office Technology**, March, 1991.
- PEMBERTON, J. D. ve STONEHAUSE, G.H., Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership, **The Learning Organization**, Vol:7, No:4, 2000.
- PHILLIPS, P. A., Hotel Performance and Competitive Advantage: a contingency approach, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:11, No:7, 1999.
- PHILLIPS, P. A., Trouble in the UK Hotel Sector, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:9, No:4, 1997.

- PINAR, İ. vd., İşletmelerde Yenilik Kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Analizi, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 23-25 Mayıs 2002.
- PINAR, İ., Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, Kasım, 1999.
- PROBST, G. J. B. ve BÜCHEL, B. S. T., **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**, Prentice Hall., London, 1997.
- ROLSTADAS, A., Enterprise performance measurement, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:18, No:9/10, 1998.
- ROMME, G. ve DILLEN, R., Mapping the landscape of organizational learning, **European Management Journal**, Vol:15, No:1, 1997.
- ROTH, A. V. ve JACKSON, W. E., Strategic determinants of service quality and performance: Evidence form the bank industry, **Management Sciences**, Vol:41, No:11, 1995.
- SAĞMANLI, M. ve ERSEN, Ç., Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum, **Öneri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:26, 2001.
- SALNER, M., Preparing For The Learning Organization, **Journal of Management Education**, October, Vol. 23, No: 5, 1999.
- SCHEIN, E. H., Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect?, **The Learning Organization**, Vol:6, No:4, 1999.
- SCHULZE, N., **Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması**, 6.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, No:622, Ankara, 1998.
- SENGE, P. M., Learning Leaders, **Executive Excellence**, Vol:16, No.11, November, 1999.
- SENGE, P. M., The Leader's Network: Bulding Learning Organizations, **Sloan Management Review**, Fall, 1990.
- SINKULA, J. M; BAKER, W. E. ve NOORDEWIER, T., Framework for market based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:25, No:4, Fall, 1997.
- SLATER, S. F. ve NARVER, C. J., Market Orientation and the Learning Organization, **Journal of Marketing**, Vol:59, July, 1995.
- SOLMUŞ, T., İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı:18, Eylül 2000.
- SÖNMEZ, G., Verimlilik Ölçümünde Çeşitli Çıktı ve Girdi Unsurlarının Seçilerek Kullanılması, **MPM Verimlilik Dergisi**, 2003/1.
- SPENDER, J. C., Managing Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, **Strategic Management Journal**, Vol:17, Specian Issue Winter, 1996.
- STATA, R., Organizational Learning-The key to management innovation, **Sloan Management Review**, Vol:30, Spring, 1989.

- STEINER, L., Organizational dilemmas as barriers to learning, **The Learning Organization**, Vol:5, No:4, 1998.
- STONE, N., The Value of Vision, **Harvard Business Review**, Vol:70, No:5, September-October, 1996.
- STUART, F., A time for reflection: learning about organizational learning, **The Learning Organization**, Vol:4, No:4, 1997.
- SUIÇMEZ, H., Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1999/1.
- ŞİRİN, H., Bireysel ve Örgütsel Bellek, **Eğitim Yönetimi**, Kış, 2000.
- TANER, B., İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzerine Görüşler, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1996/3.
- TOMPKINS, T. C., Role of diffusion in collective learning, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:3, No:1, 1997
- TOP, A., Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler, **Öneri dergisi**, C:5, S:17, Ocak, 2002.
- TOPALOĞLU M. ve SÖKMEN, A., Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi, **Tic. ve Tur. Eğt. Fak. Dergisi**, No:2, 2002.
- TVORIK, S. J. ve MCGIVEN, M. H., Determinants of organizational Performance, **Management Decision**, Vol:35, No:6, 1997.
- VOKACA, M. ve REZGUI, Y., Organizational learning and innovation in the construction industry, **The Learning Organization**, Vol:7, No:4, 2000.
- VURAL, İ. Y., Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik, **KalDer Forum**, Ekim-Kasım-Aralık, 2003.
- WALSH, J. P. ve UNGSON, G. R., Organizational Memory, **Academy of Management Review**, Vol:16, No:1, 1991.
- WEICK, K. E., The Nontraditional Quality of Organizational Learning, **Organization Science**, Vol:2, No:1, 1991.
- WHITE, J. A., Applying an experiential learning styles framework to management and Professional development, **Journal of Management Development**, Vol:11, No:5, 1992.
- YEO, R., Linking Organisational Learning To Organisational Performance And Success: Singapore Case Studies, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:24, No:2, 2003.
- YÜKSEL, H., Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, **Kara Harp Okulu-Bilim Dergisi**, Sayı:2, Yıl:2003.
- ZAIRİ, M., Managing customer satisfaction: a best practice perspective, **The TQM Magazine**, Vol:12, No:6, 2000.

KİTAPLAR

- AKAL, Z., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları: 473, Ankara, 2002.
- ARIKAN, R., **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Tutibay Ltd. Şti., Ankara, 1995.
- ARIKBOĞA, Ş., **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.
- ARSEVEN, A. D., **Alan Araştırma Yönetimi: ilkeler, teknikler, örnekler** Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2001.
- BARUTÇUGİL, İ., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- BAŞ, İ. M. ve ARTAN, A., **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları: 435, Ankara, 1991.
- BAŞARAN, İ. E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1992.
- BENLİGİRAY, S., **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir, 1999.
- BİNBAŞIOĞLU, C., **Öğrenme Psikolojisi**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- BOUNDS, G. M.; GREGORY, D. H. ve OSCAR, S. F., **Management A Total Quality Perspective**, South-Western College Publishing, 1995.
- CAN, H., TUNCER, D. ve AYAN, D. Y., **Genel İşletmecilik Bilgisi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002.
- CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997.
- ÇAM, S., **Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÇELEN, N., **Öğrenme Psikolojisi Kuramlar**, İmge Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1999.
- ÇİL, B., **İstatistik**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÇOBAN, H., **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1997.
- DAVENPORT, T. H. ve PRUSAK, L., **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çev: Günhan GÜNAY) Rota Yayınları, İstanbul, 2001.
- de BONO, E., **Rekabet Üstü**, Remzi Kitapevi, Çev:Oya ERDİL, İstanbul, 2001.
- DENGİZ, G. M., **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000.
- DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- DRUCKER, P. F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çev: Belkıs ÇORAKÇI), İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1994.
- EKİN, N., **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İTO Yayınları:43, 1997.

- ERDEN, M. ve AKMAN, Y. **Gelişim Öğrenme-Öğretme**, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1997.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 1998.
- EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- ERSANLI, K., **Öğrenmede Davranışsal Yaklaşımlar, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Editör: Binnur Yeşilirmak, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul, 1995.
- ERTÜRK, S., **Eğitimde Program Geliştirme**, Yelkentepe Yayınları, Ankara, 1979.
- FITZGERALD, L. vd., **Performance measurement in service business**, CIMA, UK, 1991.
- FİDAN, N. ve ERDEN, M., **Eğitime Giriş**, Aklim Yayıncılık, Ankara, 1998.
- FİDAN, N., **Okulda Öğrenme ve Öğretme**, Kavramlar İlkeler Yöntemler, Alkim Yayıncılık, 1985.
- GARVIN, D. A., **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak**, Bilgi Yönetimi, (Çev:Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- GÖKSEL, A. vd. **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Editör: Birol BUMİN, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.
- GÜZELCİK, E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HARVEY, D. ve BOUVEN, R. B., **Human Resource Management**, Copyright by Prentice-Hall, Inc., A Simon&Schuster Company, 1996.
- KILIÇ, M., **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım A.Ş., 9. Baskı, İstanbul, 2003.
- KOVANCI, A., **Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2001.
- KOZAK, S., **Ön Büro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, 1996.
- KOZLU, C., **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1996.
- KÜÇÜKKARAGÖZ, H., **Bilişsel Gelişim ve Dil Gelişimi, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Editör: Binnur Yeşilirmak, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- LEMBKE, G., **Die Lernende Organization als Grundlage einer Entwicklungsfähigkeiten Unternehmung**, Wiesbaden, 2001.
- LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Inc., New York, 1995.
- MAILLET, J., **İktisadi Olayların Evrimi: 18. Yüzyıldan Bugüne**, (Çev: Ertuğrul Tokdemir), Remzi Kitapevi, 1983.

- MOORHEAD, G ve GRIFFIN, R. W., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA, 1989.
- MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- MULLINS, J. L., **Managing People in the Hospitality Industry**, Copyright Licesing Agency Ltd., London, 1998.
- MÜFTÜOĞLU, T., **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1999.
- NEILSON, R., **Collabrative Technologies And Organizational Learning**, Idea Group Publishing, London 1997.
- NEWSTROM, J. W. ve DAVIS, K., **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, McGraw-Hill Inc., 1993.
- NONAKA, I. ve TAKEUCHI, H., **The Knowledge – Creating Company,; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.
- ODABAŞI, Y., **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ORAL, S., **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001.
- ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.
- ÖZDEN, Y., **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÖZTÜRK,, A. S., **Hizmet Pazarlaması**, Ekiz Kitapevi, İstanbul, 2003.
- PAMER, M. ve WINTERS, K. T., **İnsan Kaynakları**, (Çev:Doğan ŞAHİNER), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Peter F. DRUCKER, P. F., **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, Çev: Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, s.117.
- PORTER, M. E., **Yarının Avantajlarını Yaratmak**, Derleyen: Rowan GIVEN, (Çev: Sinem Gül), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N., **Basic Organizational Behavior**, Copyright by John Wiley ve Sons Inc., 1995, USA.
- SCHOMANN, M., **Wissensorientiertes Performance Measurement**, Deutscher Universität Verlag, Deutschland, 2001.
- SENEMOĞLU, N., **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002.
- SENGE, P. M., **Beşinci Disiplin-Öğrenen organizasyon düşüncüsü ve uygulaması**, Yapı kredi yayınları, İstanbul, 1997.
- SEYMEN, O. A. ve BOLAT, T., **Örgütsel Öğrenme**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002.
- SEZGİN, O. M., **Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- SINK, D. S. ve TUTTLE, T. C., **Planning and measurement in your organisation of the future**, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, 1989.

SONGUR, M., **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, No: 6, Ankara, 1995.

STEINMANN, H. ve SCHREYÖGG, G., **Management**, Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Wiesbaden, 1993, s.219.

ŞİMŞEK, Ş. vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Feryal Matbaacılık, Konya, 1998.

TAŞKIN, E., **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

TATAR, T. ve ÜNER, M., **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.

TAYLOR, F. W., **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (Çev: H. Bahattin AKIN) Çizgi Yayınları, Konya, 1997.

TEK, Ö. B., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 1999.

TINAR, M. Y., **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., I. Baskı, İzmir, 1996.

TÖZÜN, A. H. vd., **İşletmelerde Planlama ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri**, Tezer Ofset, İzmir, 1991.

UYGUÇ, N., **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.

YAZICI, S., **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2001.

YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.

DİĞER KAYNAKLAR

BLUMSTENGEL, **Entwicklung hypermedialer Lernsysteme**, [On-line], 1988. Available: http://dsor.uni-paderborn.de/de/forschung/publikationen/blumstengeldiss/main_index_titel.html (01.01.2003).

BOSELINE, P.; PAAUWE, J. ve JANSEN, P., Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands, **Erim Report Series Research in Management**, Erasmus Research Institute of Management, October, 2000.

ÇAPAR, B., **Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü ?**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, 17/10/2003.

DONNELL, F. J. O. ve DUFFY, A. H. B., Modelling Design Development Performance, **Proceedings of the International Workshop on Performance Measurement**, Glasgow, 2001.

G. SCHMITT & A. PLASSMANN, **Lern-Psychologie**. Essen: Universität Essen.[On-line], 2002, Available: : www.lern-psychologie.de (08.08.2003).

Halil ZAIM, H., **Bilgi Yönetimi Süreçleri**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250, 15/08/2003.

İBİCİOĞLU H. ve DOĞAN, H., Örtülü Bilgi Potansiyeli ve Kaynakları Açısından Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerle Kıyaslanmasına İlişkin Tekstil sektöründe Bir

Araştırma, I. Aile İşletmeleri Kongresi, Ed: Tamer KOÇEL, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, No:40**, İstanbul, 2004.

HASEBROOK, J., Lernen für die Lernende Organisation, **Educational Financial Portal der Bankakademie e.V.**, Frankfurt, 2002.

<http://www.uherzer.de/seite2.htm>, 01.01.2003.

KLIMECKI, R. G. ve THOMAE, M., Organisationales Lernen – Eine Bestandaufnahme der Forschung; **Management Forschung and Praxis**, Universität Konstanz, Nr:18, 1997.

KLIMECKI, R. G., Wissensmanagement-Wege zur Intelligenten Organization, **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999.

KLIMECKI, R.G.; LASSLEBEN, H. ve THOMAE, M., Organizationales Lernen, **Management Forschung und Praxis**, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz, 1999.

KLIMECKI, R. G.; LASSLEBEN, H. ve RIEXINGER, B., Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor, **Management Forschung und Praxis**, Universität Konstanz, Diskussionsbeitrag Nr:8, 1994

KÖKSAL, M. H. ve ÖZDEMİR, A., **Pazar Yönlülük ve Öğrenme Yönlülüğün İşletme Performansına Etkileri**,

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/48/kongre.htm> 27/04/2004.

KUENG, P. ve KRAHN, A., Performance Measurement Systeme: State-of-practise und Weiterentwicklung, Institut für Informatik Universität Frioburg, **Working Paper, Nr:00-12**, September, 2000.

Marrien-Wesbter Sözlüğü, <http://www.m-w.com>, 12/11/2003.

ÖĞÜTVEREN, Ö., **Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: Bir Yüksek Öğretim Uygulaması**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış YL Tezi, Ankara, 1998.

ÖĞÜTVEREN, Ö., Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs 2000.

ÖZER, P. S., **Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma**, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2001.

SAYILIR, A., Öğrenen Örgütlerde Üst Yönetimin Rolü, **Mevzuat Dergisi**, Yıl:6, Sayı:69, 2003, <http://www.basirim.com>, 23/10/2003.

SAYILIR, A., **Uluslararası Çok Ortaklı Girişimlerde Öğrenme Süreci: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2000.

Schmitt, G. & Plassmann, A. (2002), **Lern-Psychologie**. Essen: Universität Essen.[On-line].Available: www.lern-psychologie.de (08.08.2003).

TOKOL, T., İşletmelerde Ürün Yenilikleri, **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C:16, S:1, Mayıs, 1998, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tokol/tuncer.html>, 02/08/2004.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Madde 73-84.

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, 12/11/2003.

ÜLGEN, H. ve DURNA, U., **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma**, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/44/kongre.htm>, 14/06/2004.

Werner STANGL, (2002) **Lernen am Modell-Albert Bandura**, [On-line] Bücher,

Werner STANGL, **Die konstruktivistischen Lerntheorien**. [On-line], 2002, Available: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/LerntheorienKonstruktive.shtml> (14.07.2003).

Werner STANGL, **Lernen**, Erişim: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN>, Online, 14.07.2003.

Werner, STANGL, **Lernarten nach Gange**, Erişim: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/Gagne.shtml>, 14.07.2003.

Werner, STANGL, **Lernen in Gruppen**, Erişim: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/Gruppenlernen.shtml> 07.07.2003.

EK 1: İŞLETME YÖNETİCİSİ VE PERSONELİ ANKET FORMU

(İŞLETME YÖNETİCİSİ ANKET FORMU)

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışmanın amacı, Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel öğrenme yönelimi ile işletme performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Sizden rica edilenler, işletmenize ait örgütsel öğrenme ve işletme performansı konularında bilgi vermeniz değil, işletme ismi vermeden görüşlerinizi belirtmenizdir. Sizden toplanan veriler akademik çalışmalarda kullanılacak ve sektörel ilgili daha fazla bilgi sahibi olmamızı sağlayacaktır.

Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Doç.Dr.Hasan İBİCİOĞLU
SDÜ İşletme Bölümü

Umut AVCI
Muğla Üniv. /Ortaca MYO.
Öğretim Görevlisi

BÖLÜM I YÖNETİCİYE VE İŞLETMEYE YÖNELİK SORULAR (A)

Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

I.İşletmedeki göreviniz

Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Diğer.....

II.Yaşınız

25 ve altı 26-35 arası 36-45 arası 46 ve üzeri

III.Cinsiyetiniz

Bay Bayan

IV.Eğitim Durumunuz

İlköğretim Lise Üniversite Lisans
Üstü

V.İşletmenizin personel sayısı

50 ve altı 51-150 arası 151-250 arası 250 ve üzeri

VI.İşletmenizin Yaşı

3-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

VII.Otelinizin Oda Sayısı

50-100 101-150 151-250 250 ve üzeri

VIII.Yöneticilerin İşletmede Ortalama Çalışma Yılı

1 yıldan az 1-3 yıl arası 4-6 yıl arası 7 yıl ve üzeri

IX.Personelin İşletmede Ortalama Çalışma Yılı

1 yıldan az 1-3 yıl arası 4-6 yıl arası 7 yıl ve üzeri

X.Otelinizin Statüsü

Bağımsız yerli işletme Bağımsız yabancı işletme Yönetim anlaşması var
 Yerli bir zincir işletme Yabancı bir zincir işletme Franchising anlaşması var

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE YÖNELİK SORULAR (B)

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Yönetimin Tutumu / Kararlılık					
1	İşletme yöneticileri olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirizdir					
2	İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.					
3	İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.					
4	İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.					
	Paylaşılmış Vizyon					
5	İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.					
6	İşletmemizin vizyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.					
7	Tüm işletme çalışanlarımız, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.					
8	İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.					
9	İşletme olarak, kimliğimiz ve amaçlarımız iyi şekilde açıklanmıştır.					
10	İşletmemizde, yöneticiler olarak önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyeleriyle paylaşmaktayız.					
11	İşletmemizde, çalışanlar arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.					
	Eğitim ve Geliştirme					
12	İşletmemiz, gerektiğinde çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlemektedir.					
13	İşletmemiz, yöneticilerin de eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.					
14	İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.					
15	İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.)					
	Açık Fikirlilik					
16	İşletme çalışanlarımız, işleri ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktadır					
17	Yöneticilerimiz, kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler					
18	Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.					
19	İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.					
20	İşletmemiz, çalışanların işini yaparken belirli ölçüde risk almasını ve inisiyatif kullanmasını hoşgörü ile karşılar.					
21	İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	İşletme İçi Bilgi Dağılımı					
22	İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)					
23	İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.					
24	İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)					
25	İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.					
26	İşletmemizde, orta ve üst kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.					
27	İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşılmaz.					
28	İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.					
	İletişim ve İşbirliği Ortamı					
29	İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.					
30	İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.					
31	İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.					
32	İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.					
33	İşletmemizde, kişiler arası uyuşmazlıklarla sık karşılaşılmamaktadır.					
34	İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.					
35	İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.					
	Bilgi Edinimi ve Kaynakların Kullanımı					
36	İşletmemiz müşterileri istek ve ihtiyaçları ile memnuniyet ve beklentilerini tespit etmeye yönelik uygulamalar (anket vb.) yapmaktadır.					
37	İşletmemiz, tedarikçiler ile diyaloglarımızı artırmaya ve onlardan bir şeyler öğrenmeye önem vermektedir.					
38	İşletmemiz, seyahat acentaları - tur operatörleri ve diğer araçlarla diyalogları arttırmaya ve onlardan bir şeyler öğrenmeye önem vermektedir.					
39	İşletmemiz, iş ile ilgili konularda çalışanları önemli bilgi kaynağı olarak görmekte ve onların görüşlerini almak için anket vb. yöntemler uygulamaktadır.					
40	İşletmemizde, rakiplerin uygulamaları yakından takip edilmektedir.					
41	İşletmemiz sektörel gelişmeleri yakından takip etmektedir.					
	Öğrenme Göstergeleri					
42	İşletmemiz esnek ve çevresel değişimlere kolay adapte olmakta ve çevresel değişimleri doğru tahmin etmektedir.					
43	İşletmemizde daha önce yapılan hatalar tekrarlanmamaktadır.					
44	İşletmemizde bilgi önemli bir değer olarak kabul görmektedir.					
45	İşletmemizin yaratıcılık ve yenilik kapasitesi artmıştır/artmaktadır.					

46	Örgütte sürekli gelişen bir bilgi tabanı bulunmaktadır.					
47	Problemlerin çözümündeki başarı düzeyi artmıştır.					
48	İşletmemizde eleştirel ve sorgulayan bir yapı oluşmuştur.					
49	İşletmemizde çalışanların kişisel verimlilik ve performans kapasiteleri artmaktadır.					

BÖLÜM III

PERFORMANS BOYUTLARINA YÖNELİK SORULAR (C)

Lütfen aşağıdaki soruları işletmenizin geçen 3 yıl içindeki durumunu göz önüne alarak değerlendiriniz
(Bu yılı dikkate almayınız)

	ÖRGÜTSEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Doluluk oranı artmıştır.					
2	Satış geliri ve pazar payı artmıştır.					
3	Karı artmıştır.					
4	Maliyetleri azalmıştır.					
5	Çalışanların motivasyonu artmıştır.					
6	İşgören devir hızında azalma meydana gelmiştir.					
7	İşletmemiz, yeni ürünleri piyasaya ilk sunan işletmeler arasında yer almıştır.					
8	İşletmemizde, örgütsel yenilikler artmıştır. (ISO belgesi alınması vb)					
9	İşletmemizde, geliştirilen veya üzerinde değişiklik yapılan ürün sayısında artış olmuştur.					
10	Müşteri memnuniyeti artmıştır.					
11	Müşteri sadakati artmıştır.					
12	İşletmenin verimliliği artmıştır.					
13	İşgücü verimliliği artmıştır.					
14	İşletmemizin performansında ülkemizdeki ve ülke dışındaki ekonomik gelişmeler etkili olmuştur.					
15	İşletmemizin performansında ülkemizdeki ve ülke dışındaki siyasal gelişmeler etkili olmuştur.					
16	İşletmemizin performansında turist gönderen ülkelerdeki gelişmeler etkili olmuştur.					

Lütfen konu ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi yazınız

<p>.....</p> <p>.....</p>

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız e-mail adresinizi yazınız.

(İŞLETME@.....) (FORMU)

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE YÖNELİK SORULAR (B)

		HİÇ Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Yönetimin Tutumu / Kararlılık					
1	İşletme yöneticilerimiz, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirdir.					
2	İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.					
3	İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.					
4	İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.					
	Paylaşılmış Vizyon					
5	İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.					
6	İşletmemizin vizyonu ve misyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.					
7	İşletme çalışanlarımızın çoğu, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.					
8	İşletmemizde çalışanlar olarak, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerimizi iştirakçi olarak görmekteyiz.					
9	İşletmemizin kimliği ve amaçları iyi şekilde açıklanmıştır.					
10	İşletme yöneticilerimiz önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyeleriyle paylaşmaktadır.					
11	İşletmemizde, çalışanların çoğunluğu arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.					
	Eğitim ve Geliştirme					
12	İşletmemiz, gerektiğinde çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlemektedir.					
13	İşletmemiz, çalışanların ve yöneticilerin eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.					
14	İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.					
15	İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.)					
	Açık Fikirlilik					
16	İşletme çalışanları olarak, işlerimiz ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktayız.					
17	Yöneticilerimiz, kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler.					
18	Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.					
19	İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.					
20	İşletmemiz, çalışanların işini yaparken belirli ölçüde risk almasını ve inisiyatif kullanmasını hoşgörü ile karşılar.					
21	İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	İşletme İçi Bilgi Dağılımı					
22	İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)					
23	İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.					
24	İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)					
25	İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.					
26	İşletmemizde, orta ve üst kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.					
27	İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşılmaz.					
28	İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.					
	İletişim ve İşbirliği Ortamı					
29	İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.					
30	İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.					
31	İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.					
32	İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.					
33	İşletmemizde, kişiler arası uyuşmazlıklarla sık karşılaşılmamaktadır.					
34	İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.					
35	İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.					

Lütfen konu ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi yazınız

.....

.....

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız e-mail adresinizi yazınız.

.....@.....

EK 2: PERSONEL VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN YÜZDE ANALİZİ

Yönetici Yanıtlarına İlişkin Sonuçların Yüzdesele Dağılımı

		Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Öğrenmede Kararlılık ve Yönetimin Tutumu											
1	İşletme yöneticileri olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirizdir.	--	---	4	10,3	8	20,5	14	35,9	13	33,3
2	İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.	1	2,6	3	7,7	8	20,5	21	53,8	6	15,4
3	İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	--	---	1	2,6	11	28,2	13	33,3	14	35,9
4	İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.	--	---	12	30,8	13	33,3	13	33,3	1	2,6
Paylaşılan Vizyon											
5	İşletmemiz çalışanlarının, büyük çoğunluğun paylaştığı ortak değerler vardır.	--	---	11	28,2	13	33,3	15	38,5	--	---
6	İşletmemizin vizyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	--	---	7	17,9	16	41	15	38,5	1	2,6
7	Tüm işletme çalışanlarımız, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	1	2,6	14	35,9	14	35,9	10	25,6	--	---
8	İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.	8	20,5	6	15,4	13	33,3	12	30,8	--	---
9	İşletme olarak, kimliğimiz ve amaçlarımız iyi şekilde açıklanmıştır.	--	---	2	5,1	--	---	13	33,3	24	61,5
10	İşletmemizde, yöneticiler olarak önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyelerle paylaşmaktayız.	--	---	4	10,3	3	7,7	23	59	9	23,1
11	İşletmemizde, çalışanlar arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.	1	2,6	7	17,9	13	33,3	12	30,8	6	15,4
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri											
12	İşletmemiz, gerektiğinde çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	1	2,6	6	15,4	5	12,8	17	43,6	10	25,6
13	İşletmemiz, yöneticilerin de eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.	--	---	--	---	--	---	20	51,3	19	48,7
14	İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	--	---	--	---	3	7,7	26	66,7	10	25,6
15	İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.)	6	15,4	13	33,3	7	17,9	9	23,1	4	10,3
Açık Fikirlilik											
16	İşletme çalışanlarımız, işleri ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktadır.	7	17,9	13	33,3	9	23,1	10	25,6	--	---
17	Yöneticilerimiz, kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler.	--	---	7	17,9	18	46,2	10	25,6	4	10,3
18	Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	3	7,7	5	12,8	18	46,2	13	33,3	--	---
19	İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	--	---	1	2,6	2	5,1	14	35,9	22	56,4
20	İşletmemiz, çalışanların işini yaparken belirli ölçüde risk almasını ve inisiyatif kullanmasını hoşgörü ile karşılar.	--	---	17	43,6	9	23,1	13	33,3	--	---
21	İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	1	2,6	--	---	4	10,3	16	41	18	46,1

İşletme İçi Bilgi Dağılımı											
22	İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)	9	23,1	21	53,9	5	12,8	2	5,1	2	5,1
23	İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.	--	---	1	2,6	2	5,1	23	59	13	33,3
24	İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)	--	---	1	2,6	--	---	22	56,4	16	41
25	İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	9	23,1	10	25,6	18	46,2	2	5,1	--	---
26	İşletmemizde, orta kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.	10	25,6	10	25,6	16	41	3	7,8	--	---
27	İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşılmaz.	--	---	2	5,1	7	17,9	20	51,3	10	25,6
28	İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.	--	---	--	---	--	---	19	48,7	20	51,3
İletişim ve İşbirliği											
29	İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	--	---	--	---	6	15,4	27	69,2	6	15,4
30	İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	1	2,6	9	23,1	21	53,8	8	20,5	--	---
31	İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	--	---	2	5,1	6	15,4	19	48,7	12	30,8
32	İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	--	---	2	5,1	6	15,4	12	30,8	19	48,7
33	İşletmemizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşmamaktadır.	--	---	6	15,4	7	17,9	22	56,4	4	10,3
34	İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	--	---	1	2,6	2	5,1	15	38,5	21	53,8
35	İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	--	---	1	2,6	6	15,4	22	56,4	10	25,6

Personel Yanıtlarına İlişkin Sonuçların Yüzesel Dağılımı

		Hiç Katılmıyorum		Katkılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Öğrenmede Kararlılık ve Yönetimin Tutumu											
1	İşletme yöneticileri olarak, örgütümüzün öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı sağladığı konusunda hemfikirizdir.	--	---	1	1,3	32	41	35	44,9	10	12,8
2	İşletmemizde, öğrenmenin gelişmede temel değer ve gelişmenin anahtarı olduğu düşünülür.	--	---	2	2,6	16	20,5	36	46,2	24	30,7
3	İşletmemizde, çalışanların öğrenmesi harcama değil, tam tersine yatırım olarak görülmektedir.	---	---	3	3,8	21	26,9	35	44,9	19	24,4
4	İşletmemizde öğrenme ortamı sona erdiğinde, geleceğimizin tehlikeye gireceği düşüncesi hakimdir.	--	---	11	14,1	32	41	28	35,9	7	9
Paylaşılan Vizyon											
5	İşletmemiz çalışanlarımızın, büyük çoğunluğunun paylaştığı ortak değerler vardır.	1	1,3	19	24,4	23	29,5	35	44,8	--	---
6	İşletmemizin vizyonu üzerinde, tüm yönetim kademeleri, işletme fonksiyonları ve departmanları arasında ortak bir fikir birliği vardır.	1	1,3	19	24,4	30	38,5	27	34,5	1	1,3
7	Tüm işletme çalışanlarımız, işletmemizin amacına ulaşmasında oldukça kararlı ve örgüte sadıktır.	2	2,6	7	9	16	20,5	36	46,2	17	21,7
8	İşletmemizde çalışanlar, örgütün yönünü ve geleceğini belirleyecek kararlarda kendilerini iştirakçi olarak görmektedirler.	23	29,5	33	42,3	16	20,5	6	7,7	--	---
9	İşletme olarak, kimliğimiz ve amaçlarımız iyi şekilde açıklanmıştır.	1	1,3	2	2,6	20	25,6	33	42,3	22	28,2
10	İşletmemizde, yöneticiler olarak önemli değerleri (fikir, amaç vb.) daha alt kademe seviyeleriyle paylaşmaktayız.	1	1,3	7	9	17	21,8	38	48,7	15	19,2
11	İşletmemizde, çalışanlar arasında amaç farklılıkları bulunmamaktadır.	4	5,1	23	29,5	23	29,5	21	26,9	7	9
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri											
12	İşletmemiz, gerektiğinde çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlemektedir.	--	---	2	2,6	6	7,7	44	56,4	26	33,3
13	İşletmemiz, yöneticilerin de eğitim programına katılarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir.	--	---	2	2,6	10	12,8	34	43,6	32	41
14	İşletme yöneticilerimiz, bir eğitimci gibi iş ile ilgili konularda çalışanlara işbaşı eğitim verirler.	--	---	--	---	3	3,8	36	46,2	39	50
15	İşletmemizde eğitim, sürekli iyileşme için periyodik olarak uygulanmaktadır. (Örneğin; her sezon başı vb.)	3	3,8	9	11,5	3	3,8	33	42,4	30	38,5
Açık Fikirlilik											
16	İşletme çalışanlarımız, işleri ile ilgili konularda eleştiri yapmaktan kaçınmamaktadır.	11	14,1	46	59	12	15,4	6	7,7	3	3,8
17	Yöneticilerimiz, kendi görüşlerinin sorgulanmasını istemezler.	3	3,8	10	12,8	25	32,1	34	43,6	6	7,7
18	Departman yöneticilerimiz alçak gönüllülüğe büyük önem vermektedir.	4	5,2	21	26,9	32	41	16	20,5	5	6,4
19	İşletmemizde, özgün fikirlere çok fazla değer verilmektedir.	--	---	6	7,7	17	21,8	39	50	16	20,5
20	İşletmemiz, çalışanların işini yaparken belirli ölçüde risk almasını ve inisiyatif kullanmasını hoşgörü ile karşılar.	28	35,9	33	42,3	6	7,7	10	12,8	1	1,3
21	İşletmemiz, bireylerin deneyimlerini ve hatalarından öğrendiklerini işletme politikalarında dikkate almaktadır.	--	---	2	2,6	23	29,5	23	29,5	30	38,4

İşletme İçi Bilgi Dağılımı											
22	İşletmemizde çalışanlar, birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunarak işletmenin geçmiş faaliyetlerini sürekli göz önünde bulundurur. (farklı amaçlarla kurulan komiteler vb. uygulamalarla)	46	59	26	33,3	3	3,8	3	3,8	--	---
23	İşletmemizde yöneticiler, başarılı veya başarısız faaliyetlerini sürekli analiz eder ve bunlardan alınan dersleri çalışanlara anlatır.	--	---	2	2,6	7	9	38	48,7	31	39,7
24	İşletmemizde, deneyimlerin ve öğrenilenlerin paylaşımını sağlayan bir sistem vardır. (Örneğin; departmanlar arası toplantılar, periyodik çıkan bültenler gibi)	--	---	--	---	--	---	31	39,7	47	60,3
25	İşletmemizde, çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine anlatırlar.	20	25,6	37	47,4	18	23,2	3	3,8	--	---
26	İşletmemizde, orta kademe yöneticiler, alanları ile ilgili bilgileri saklamadan astlarına anlatırlar.	23	29,6	24	30,8	23	29,5	8	10,8	--	---
27	İşletmemizde departmanlar arası bilgi akışında problemle karşılaşmaz.	2	2,6	2	2,6	10	12,8	42	53,8	22	28,2
28	İşletmemizde departmanlarda çalışanları bilgilendirmek amacıyla periyodik olarak bilgilendirme toplantıları (meeting vb.) yapılır.	--	---	1	1,3	--	---	25	32,1	52	66,6
İletişim ve İşbirliği											
29	İşyerimizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	--	---	1	1,3	5	6,4	67	85,9	5	6,4
30	İşletmemizde, çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven duygusu oluşmuştur.	4	5,1	28	35,9	37	47,5	9	11,5	--	---
31	İşletmemizde, kişiler ve departmanlar arasında fazla çatışma yaşanmamaktadır.	1	1,3	5	6,4	45	57,7	27	34,6	--	---
32	İşletmemizde yaşanan çatışmalar yıkıcı değildir.	--	---	1	1,3	1	1,3	22	28,2	54	69,2
33	İşletmemizde, kişiler arası uyumsuzluklarla sık karşılaşmamaktadır.	--	---	7	9	4	5,1	40	51,3	27	34,6
34	İşletmemizde ekip çalışmasının geliştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	--	---	--	---	1	1,3	32	41	45	57,7
35	İşletmemizde değişime karşı direnç yüksek değildir.	--	---	--	---	9	11,5	44	56,4	25	32,1

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Umut AVCI
 Doğum Yeri : Fethiye
 Doğum Yılı : 08/09/1975
 Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu

Lise : 1989-1993 Fethiye Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi.
 Lisans : 1993-1997 Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
 Turizm Eğitimi Bölümü.
 Yüksek Lisans: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Yabancı Diller

1.Almanca (KPDS 67 ve ÜDS 65)
 2.İngilizce (Orta Düzey)

İş Deneyimi

2001- Muğla Üniversitesi, Ortaca MYO, Öğretim Görevlisi.
 1999-2001 Muğla Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, Meslek Dersleri Öğretmeni.
 1997-1999 Afyon/Başmakçı Ticaret Meslek Lisesi, Meslek Dersleri Öğretmeni.

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

Hakemsiz Yayınlar

Otel İşletmelerinde Krize Neden Olan Faktörler ve Marmaris Örneği, *Muğla Ticaret Odası Bülteni*, Eylül-Ekim 2000.

Hakemli Yayınlar

Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İstatistikî Yöntemlerle Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3-4, 2001.

Seyahat Acentalarının Reklam Etkinlikleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Eylül, 2002.

Muğla İlinde Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentası Yöneticilerinin Profilinin Tespitine Yönelik Araştırma, Muğla Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:7, Bahar-2002.

Seyahat Acentalarında Yönetici Eğitimi ve A Grubu Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Eğitimine Yönelik Bir Araştırma, *Mevzuat Dergisi*, Mayıs, 2003.

Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Değerlendirme, Gazi Üniversitesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, Yıl: 2003.

Turizm İşletmelerde Kurumsal İmajı Oluşturan Faktörler ve Kurumsal İletişimin Rolüne Yönelik İnceleme, *SDU, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 2003.

Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci, *Mevzuat Dergisi*, Yıl:7, Sayı:74, Şubat 2004.

Ürün Çeşitlendirme ve Çevreye Duyarlılıkta Örnek Bir İşletme: Loryma Resort Otel, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:1, Sayı:2, 2004.