

**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ**

**ANA BİLİM DALI**

**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ**

**BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE  
GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİLERİNDE ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ: TURİZM  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Aslı Uğur AYDIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi MEHMET SAĞIR**

**Konya-2019**

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ**  
**ANA BİLİM DALI**  
**SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ**  
**BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE**  
**GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİLERİNDE ÖRGÜTSEL**  
**ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ: TURİZM**  
**SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Aslı Uğur AYDIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi MEHMET SAĞIR**

**Bu Araştırma Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü Tarafından**  
**17203013 Proje Numarası ile Desteklenmiştir.**

**Konya-2019**



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Bilimsel Etik Sayfası**

Adı Soyadı	Aslı Uğur AYDIN
Numarası	154265002002
Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği/ Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu**

Adı Soyadı	Aslı Uğur AYDIN	
Numarası	154265002002	
Öğrencinin	Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği/ Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR
	Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama başlıklı bu çalışma 14/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Ünvanı, Adı Soyadı**

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR

Doç. Dr. Yasin BİLİM

Dr. Öğr. Üyesi Semih BÜYÜKİPEKÇİ

**Danışman ve Üyeler**

**İmza**

## ÖNSÖZ \ TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, lisans dönemimden bu yana kıymetli bilgilerini benimle paylaşan, kullandığı her kelimeyle hayatıma kattığı önemi asla unutamayacağım, saygıdeğer danışman hocam, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR'a,

Bütün bilgi ve birikimini benimle paylaşan ve sürekli yardımına koşan Arş. Gör. F. Kübra AYLAN'a ve Dr. Arş. Gör. Şeyda SARI'ya,

Çalışma boyunca tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana maddi ve manevi her türlü destekte bulunan değerli annem Fatma Yıldız AYDIN'a, babam Ramazan Cengiz AYDIN'a, akademik anlamda ilerleme kararı almama vesile olan ablam Dr. Arş. Gör. Işıl AYDIN ÖZKAN'a ve abim Arş. Gör. Ahmet ÖZKAN'a,

Çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen, hayatımda büyük bir yere sahip olan Osman TAŞTEKİN'e,

Bütün bu koşuşturma anında akademik ve manevi anlamda desteklerini benden esirgemeyen aynı yolda yürüdüğüm değerli dostlarım Ersin GAZİ'ye, Fatma HOYRAZ MANYAS'a, Gamze ŞENEL'e ve Ali GÖNÜLÖLMEZ'e

Tüm içtenliğimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım...



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Aslı Uğur AYDIN		
	Numarası	154265002002		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR		
	Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama		

### ÖZET

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için geleneksel yönetim tekniklerinin yerine modern yönetim tekniklerinin kullanılması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Aksi halde işletme hastalıklarına yakalanma olasılıklarının arttığı görülmektedir. Örgütsel körlüğe yakalanan yöneticilerin problemlere çözüm üretmedikleri, teknolojik yeniliklere ayak uyduramamaları ve bu nedenle işletmelerin uzun veya kısa vadeli sıkıntı yaşamalarına sebep olmaktadır.

Aynı şekilde örgütsel sessizliğe yakalananların ise, işletme veya işleri ile ilgili düşünce veya kaygılarını sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca bilinmesi gerekir ki, örgütsel sessizliğin işletme yararına kullanıldığında olumlu sonuçlar da doğurmaktadır. Çalışanların işletme menfaatlerini korumaları için sessiz kalmaları işletmeler açısından olumlu bir hal almaktadır. Bunların kontrol altına alınabilmeleri için, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda gerekli görülen alanlarda eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile desteklenmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amaçları dâhilinde, eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme; örgütsel öğrenmenin örgütsel körlük ve

örgütsel sessizlik; örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkileri araştırılmış ve pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin tam aracılık rolü oynadığı, eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İKY, Eğitim ve Geliştirme, İşletme Hastalığı, Örgütsel Körlük, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Öğrenme





**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Aslı Uğur AYDIN		
	Numarası	154265002002		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR		
Tezin Adı	The Mediating Role of Organizational Learning within the impact of Education and Development on Organizational Blindness and Organizational Silence in Human Resources Management: An Application in Tourism Sector			

### SUMMARY

In today's information and technology era, in order to have competitive advantage, using modern management methods instead of traditional ones is very important for establishments. Otherwise, it is seen that the probability of contracting enterprise disease increases. Managers suffering from organizational blindness could not find solution to problems, lag behind technological innovations and therefore they cause enterprises have difficulties in the long or the short term. On the other hand, managers suffering organizational silence remain silent by not telling their anxieties over their enterprises and actions.

Organizational learning and educational and developmental activities having supportive qualities which enable employees generating innovational ideas and sharing them with their enterprises and which avail on offering solutions to probable difficulties, are used for enterprises who are serving individuals to develop themselves.



Within the scope of the purposes of this study, the effects of education and development on organizational blindness, organizational silence and organizational learning; the effects of organizational learning on organizational blindness and organizational silence; the effects of organizational silence on organizational on organizational blindness have been analyzed and it is ascertained that they have a positive and significant relationship between each other. Moreover, it is confirmed that the organizational learning has a full mediating role on the effect of educational and developmental activities on organizational blindness, and the organizational learning has a semi mediating role on the effect of educational and developmental activities on organizational silence.

**Keywords:** HRM, Education and Development, Enterprise Disease, Organizational Blindness, Organizational Silence, Organizational Learning

## İçindekiler

ÖZET .....	II
SUMMARY.....	IV
Simgeler ve Kısaltmalar.....	X
Tablolar Listesi .....	XI
Şekiller Listesi .....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....	4
1. İşletme Hastalıkları .....	4
1.1. Örgütsel Körlük.....	6
1.1.1. Örgütsel Körlük (Miyopi) Türleri .....	9
1.1.2. Örgütsel Körlüğün Boyutları.....	10
1.1.3. Örgütsel Körlüğün Nedenleri .....	13
1.1.4. Örgütsel Körlüğün Sonuçları .....	17
1.1.5. Örgütsel Körlüğü Önlemeye Yönelik Uygulamalar ve Alınabilecek Önlemler	17
1.2. Örgütsel Sessizlik.....	19
1.2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	21
1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	22
1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	23
1.2.3.1.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri .....	23
1.2.3.2.Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri.....	25
1.2.3.3.Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri .....	26
1.2.3.4.Örgütsel Sessizliğin Ulusal/Kültürel Nedenleri .....	28
1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	28
1.2.4.1.Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları .....	29
1.2.4.2.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları .....	29

1.2.4.3.Örgütsel Sessizliğin Olumlu Yönleri .....	30
1.2.5. Örgütsel Sessizliği Önlemeye Yönelik Uygulamalar ve Alınabilecek Önlemler	30
İKİNCİ BÖLÜM.....	33
EĞİTİM GELİŞTİRME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	33
2. İnsan Kaynakları ve Yönetimi .....	33
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	35
2.1.1. Eğitim ve Geliştirme .....	36
2.1.2. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler .....	38
2.1.3. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler .....	39
2.1.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci .....	39
2.1.4.1.Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması .....	40
2.1.4.2.Eğitim Politikası Oluşturma ve Amaçlar Geliştirme .....	40
2.1.4.3.Eğitim ve Geliştirme Bütçesinin Belirlenmesi.....	41
2.1.4.4.Eğitim ve Geliştirmenin Süresi ve Yerinin Belirlenmesi.....	41
2.1.4.5.Eğitimin Uygulama Yönteminin Belirlenmesi .....	42
2.1.4.6.Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarına Katılacak Çalışanın ve Eğitimi Verecek Kişinin Belirlenmesi .....	42
2.1.4.7.Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirme .....	42
2.1.5. İnsan Kaynakları Eğitim Yöntemleri .....	43
2.1.5.1.İşbaşı Eğitim Yöntemleri .....	43
2.1.5.1.1.İşe Alıştırma-Uyum Eğitimi (Oryantasyon) .....	43
2.1.5.1.2.İş Değiştirme (Rotasyon).....	44
2.1.5.1.3.Yetki Göçerimi Yolu İle Eğitim (Yetki Devri).....	44
2.1.5.1.4.Staj Yolu ile Eğitim .....	44
2.1.5.1.5.Koçluk ve Mentorluk Aracılığı ile Eğitim .....	45
2.1.5.1.6.Hizmet İçi Eğitim ve Gerekliliği.....	45
2.1.5.2.İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	46

2.1.5.2.1. Anlatım Yöntemi .....	46
2.1.5.2.2. Rol Oynama Yöntemi .....	47
2.1.5.2.3. Örnek Olay Yöntemi.....	47
2.1.5.2.4. Duyarlılık Eğitimi (T-Grup Yöntemi) .....	47
2.1.5.2.5. İşletme Oyunu (Yönetim Simülasyonu) Yöntemi .....	48
2.1.5.2.6. Outdoor Eğitimleri.....	48
2.1.5.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri.....	48
2.1.5.3.1. Bilgisayar Destekli Eğitim.....	48
2.1.5.3.2. Uzaktan Eğitim .....	49
2.1.6. Eğitim ve Geliştirmenin Yararları.....	51
2.1.7. Eğitim ve Gelişme Uygulamaları ile Örgütsel Körlük ve Sessizliğin İyileştirilmesi 51	
2.2. Örgütsel Öğrenme .....	52
2.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi .....	54
2.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri.....	55
2.2.3. Örgütsel Öğrenme Boyutları .....	56
2.2.4. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler .....	56
2.2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Faktörler .....	57
2.2.6. Öğrenmenin Sonuçları.....	57
2.2.7. İnsan Kaynakları Eğitim Sürecinde Örgütsel Öğrenmenin Oluşumu ....	58
2.2.8. Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Körlük ve Sessizliğin İyileştirilmesi ....	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	62
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİLERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....	62
3. Metodoloji.....	62
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları .....	62
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	64

3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler .....	64
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	65
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	72
KAYNAKÇA .....	77



**Simgeler ve Kısaltmalar**

<b>AMOS</b>	Analysis of Moment Structures
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>df</b>	Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
<b>EG</b>	Eğitim ve Geliştirme
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>ÖK</b>	Örgütsel Körlük
<b>ÖÖ</b>	Örgütsel Öğrenme
<b>ÖS</b>	Örgütsel Sessizlik
<b>P</b>	Anlamlılık
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
<b>SPSS</b>	Statistical Package for The Social Sciences
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b><math>\chi^2</math></b>	Chi-Square (Kikare)

**Tablolar Listesi**

<b>Tablo 1: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki Farklılıklar.....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 2: Örgütsel Öğrenmenin Aşamalı Olarak Sonuçları .....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 3: Likert Tipi Ölçeklerde Pilot Uygulama için Güvenilirlik .....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 4: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması) .....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 5: Regresyon Analizi Tablosu .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 6: Korelasyon Analize Tablosu .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 7: Ölçekte Yapılan Değişiklikler .....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 8: YEM Model 1'e İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları .....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 10: YEM 2 Model 1'e İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları .....</b>	<b>70</b>

## Şekiller Listesi

Şekil 1: Eğitim Süreci .....	59
Şekil 2: Eğitim ve Gelişirmenin Örgütsel Körlük Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü Modeli YEM 1 ( YEM Model 1) .....	67
Şekil 3: Eğitim ve Gelişirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü Modeli YEM 2 (YEM 2 Model 1) .....	69





## GİRİŞ

Teknolojik imkânların artması ile işletmelerin bu gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri için, kendilerini geliştirerek modern yönetim tekniklerini kullanmaya başlaması gerekmektedir. Çünkü geleneksel yönetim teknikleri ile yönetilen işletmeler, günün hızına ayak uyduramamakta, çeşitli aksaklıklarla karşılaşabilmekte, problemlere çözüm üretememekte ve bu durum işletmelerde sıkıntıya yol açmaktadır. Hala geleneksel yönetim teknikleriyle yönetilen işletmelerin yeniliklere ayak uyduramaması zamanla yöneticilerin de bireysel hedeflerini önemseyip işletmenin amaçlarını göz ardı etmesinden dolayı işletme hastalıklarına yakalanabilmelerine sebep olmaktadır. Geçmişte, çalışanların bireysel hedeflerini önemseyerek işletmenin amaçlarını önemsememesi pek göze batmasa da, günümüzde bu durum örgütsel hastalık olarak görülmektedir. İşletmelerin zamanla hastalığa yakalanmaları, insan sermayesi ile yönetilmesi ve yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Böylece işletmeler de canlı bir varlık olarak kabul edilmektedir. Ayrıca işletmeler, sürekli etkileşim içindeki bireylerden oluşan sosyal bir varlık olarak, onların düşünce yapıları ve geleceğe dönük bakış açıları doğrultusunda çevrelerini değerlendirmektedirler.

Çalışma kapsamında, eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğe etkileri ve örgütsel öğrenmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğe etkilerinin yanı sıra, örgütsel sessizliğin de örgütsel körlük üzerinde ne derecede etkili olduğu lineer regresyon analizi ile belirlenmiştir. Bu çalışmada genel olarak, örgütsel hastalıklara yakalanılmaması için, yakalanıldıysa bile bu hastalıkların iyileştirilmesi için eğitim ve geliştirme ve örgütsel öğrenme kapsamında neler yapılabileceğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda dikkat edilmesi gerek en önemli nokta, örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik hastalıklarının kavramsal olarak bilinmesinin gerekliliğidir.

İnsanların hastalandığı gibi işletmelerin de hastalanabildiği birçok araştırmacı tarafından söylenmektedir. Araştırmacılara göre, insanlarda olduğu gibi işletmelerin de sağlıklıyken ürün veya hizmetlerini daha verimli ve etkili bir şekilde üreterek işlerini de düzenli bir şekilde yürüttükleri gözlenmektedir. Ancak hasta olan işletmeler, insanlar gibi çeşitli bahane ve belirtiler ile işlerini sağlıklı bir şekilde

yürütememektedir. İşletmelerde her türlü yönetsel süreci etkileyen bu işletme hastalıklarının analiz edilerek çözümlenmeye çalışılmasıyla işletmelerin gelecekleri için büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çözüm için ilk olarak çalışanların neden bu davranışları sergilediklerinin saptanması gerekmektedir. Daha sonra bu hastalıkların etkilerinin ne derecede olduğunun ve çalışanların geleceğe yönelik stratejilerini hangi boyutta etkilediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin işletmeden beklentilerinin ne yönde olduğunun da ortaya konulması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında örgütsel körlük, örgütsel sessizlik, eğitim, geliştirme ve örgütsel öğrenme ele alınmaktadır. Hastalanan işletmeler, insanlar gibi çeşitli bahane ve belirtiler ile faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütememektedir. Örgütsel körlük, fırsatları görememe ve değerlendirememeye, sadece işletmeyi yürütmenin başarı getirdiği algısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik ise, çalışanların işletme ve işleri ile ilgili düşünce veya kaygılarını sessiz kalarak paylaşamamaları olarak tanımlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme ve örgütsel öğrenme de bu hastalıklardan kurtulma ya da iyileştirme için kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yenilikçi fikirler üreterek bu fikirleri işletmeyle paylaşmaları ve karşılaşılabilecek olası problemler için çözüm önerisi üretmelerinde büyük fayda sağlayan örgütsel öğrenme, kişinin kendini geliştirmesine hizmet eden işletmeler için kullanılmaktadır. Ayrıca çalışanlar öğrenerek çeşitli yeteneklerini de geliştirdikleri için sorunlar karşısında atik bir şekilde problem çözme, inovatif bir düşünce yapısına ve vizyoner bir bakış açısına sahip olma gibi ayırt edici özellikler edinmektedirler. Bu nedenle örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğin iyileştirilmesi için kullanılacak yöntemler arasında eğitim, geliştirme ve örgütsel öğrenme yer almaktadır.

Bu çalışmada genel olarak, hizmet sektöründe önemli yer tutan konaklama işletmelerinde eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik açısından örgütsel öğrenme ile arasındaki etkiyi ölçmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın sorunsalı olarak, eğitim ve geliştirme örgütsel körlük üzerinde ne derecede etkilidir? Eğitim ve geliştirme örgütsel sessizlik üzerinde ne derecede etkilidir? Örgütsel sessizlik örgütsel körlük üzerinde ne derecede etkilidir? Eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü var mıdır? Eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin

aracılık rolü var mıdır? Bu soruların cevabının bulunmasında aracılık rolü olup olmamasına göre işletmeler, stratejik bir değer olan örgütsel öğrenmenin önem derecesini belirleyebileceklerdir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 1. İşletme Hastalıkları

İnsanların hastalandığı gibi işletmelerin de hastalanabildiği birçok araştırmacı tarafından söylenmektedir. Araştırmacılara göre, insanlarda olduğu gibi işletmelerin de sağlıklıyken ürün veya hizmetlerini daha verimli ve etkili bir şekilde üretmekte ve işleri düzenli bir şekilde yürütmektedir. Ancak hasta olan işletmeler, insanlar gibi çeşitli bahane ve belirtiler ile işlerini sağlıklı bir şekilde yürütememektedir (Şener ve Erdem, 2011: 78). İşletme hastalıkları konusunda literatür incelemesi yapıldığında bu kavramın *büropatoloji* (Öztürk, 1999), *örgütsel patoloji* (Enache, 2010), *yönetim hastalıkları* (Şener ve Erdem, 2011) ile aynı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir.

İşletmeler gelişen teknolojiye ayak uydurmak adına modern yönetim tekniklerini kullanmaya başlamaktadır. Çünkü geleneksel yönetim teknikleri artık yeni gündeme gelen problemlere çözüm üretememekte ve işletmelerde sıkıntıya yol açmaktadır. Geçmişte çalışanların bireysel hedeflerini önemseyerek işletmenin amaçlarını önemsememesi pek göze batmasa da günümüzde bu bir işletme hastalığı olarak görülmektedir (Uslu ve Demirel, 2002: 180).

İşletmelerin kendi amaçlarından uzaklaşması ve çatışmaların yaşanması ile işletmelerde yaşanan bir tür hastalıkları ifade eden *büropatoloji* kavramının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Büropatoloji, çalışanların kendi hatalarında dolayı değil de, işletmenin yapısından dolayı çalışanları hata yapmaya sevk etmesinden dolayı kaynaklanan hastalıkları kapsamaktadır. Her çalışanın kendi bireysel düşünceleri ve problemleri çözme yetenekleri olduğu düşünülmektedir. Dürüstlüğü sürekli hale getirmek, çıkar ilişkilerinden uzak durmak, kendi hatalarının sorumluluğu kabullenmek işletmenin hastalığa yakalanmaması için çalışanların bireysel olarak, kontrol ve denetimde objektif olmak, işletmenin ilke ve amaçlarını benimseyerek taviz vermemek vb. ise işletmelerin dikkat etmesi gereken ilkeler arasında yer almaktadır (Öztürk, 1999: 21).

*Örgütsel patoloji*, işletmelerdeki hastalıkların nedenlerini, nasıl fark edilebileceğini ve tedavi edilerek bu hastalıklardan kurtulmasını sağlamaktadır (Enache, 2010: 30).

*Yönetim hastalıklarının* ortaya çıkmaya başladığı işletmeler, yakalandıkları hastalıktan dolayı amaçlarını gerçekleştiremedikleri görülmektedir. Bu durum ise, sistemin durma eğilimi anlamına gelen entropinin artmasına sebep olmaktadır (Şener ve Erdem, 2011: 78). Yönetim hastalıkları, meslek hastalıklarının sosyo-psikolojik etkenleri arasında yer alan, işin özelliklerine ve çalışma ortamındaki koşullara bağlı olarak görülen hastalık türleri olarak görülmektedir. Çalışanın performansını etkileyen bu hastalık, yönetimin sıkı bir şekilde davranış sergilemesi, çalışma saatlerindeki düzensizlik, endüstriyel yorgunluk vb. sebeplerden ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanlar için kısa ve orta dönemde risk oluştururken, uzun dönemde davranış bozukluğu, sessizlik veya körlük gibi psikolojik hastalıklara sebebiyet verebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 344).

İşletmelerde her türlü yönetsel süreci etkileyen bu işletme hastalıklarının analiz edilerek çözümlenmeye çalışılması işletmelerin gelecekları için büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çözüm için ilk olarak çalışanların neden bu davranışları sergilediklerinin saptanması gerekmektedir. Daha sonra bu hastalıkların etkilerinin ne derecede olduğu ve çalışanların geleceğe yönelik stratejilerini hangi boyutta etkilediğinin saptanması gerekmektedir. Yöneticilerin işletmeden beklentilerinin ne yönde olacağına da saptanması gerekmektedir (Kesken ve İlic, 2008: 461).

Yönetim hastalıkları ve iş kazaları, çalışanlar ve işverenler için büyük bir yük olduğu kadar maliyet açısından da büyük bir risk oluşturmaktadır. Spreeuwers vd.'nin (2008) yaptığı çalışmaya göre, birçok ülke yönetim hastalıklarına yakalanmamak için çeşitli sistemleri kullandıklarını belirtmektedir (ABD'de SERSOR (Mesleki Riskler için Koruyucu Olay Bildirim Sistemi), vb.). Ayrıca bu sistemlerle yönetim hastalıklarının önlenmesi için gerekli bilgilerin sağlanması da amaçlanmaktadır.

Bu hastalıkların en başında stres gelmektedir. Stres, çalışanların ve işletmelerin sağlıkla ilgili büyük tehlikelerin başında yer almaktadır. Stres dolu bir ortamda çalışanlar yaşamlarını o ortamda yani işletmelerde sürdürememektedir (Kaplan, 2004: 649). İşletmelerde en sık rastlanan hastalık türlerinin örgütsel körlük (geleceği görememe) ve örgütsel sessizlik (sessiz kalma) olduğu literatür çalışmalarında incelenmektedir. Yaptıkları çalışmada örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik kavramlarının bir ilişki içerisinde olduğunu belirten Geiger ve Antonacopoulou' ya göre (2009), sessizlik davranışı gösteren çalışanların düşüncelerini söylemekten çekindikleri için, olabilecek bir duruma karşı tedbir alınması gerektiğinde de sessiz kaldıklarından dolayı işletme örgütsel körlüğe yakalanmaktadır

### 1.1. Örgütsel Körlük

Seymen vd.'nin (2016) yaptıkları çalışmada örgütsel körlük kavramı ile ilgili sınırlı sayıda araştırma olduğu ve bu konuda kavram birliğine girilmediği görülmekte ve örgütsel körlük kavramı *miyopi (uzağı net görememe)*, *blind spots (kör nokta)*, *renk körlüğü*, *tunnel vision (dar vizyon)* ya da *silo sendromu* gibi kavramlar ile aynı anlamda kullanıldığından bahsedilmektedir. Ayrıca, Tanbul ve Sağıroğlu (2012)'nin çalışmalarında ise, *yönetme körlüğü* olarak bahsedilmektedir. Bu çalışmada ise, örgütsel körlük ve miyopi kavramları ağırlıklı olarak kullanılmaktadır.

*Renk körlüğü*, uzun süre aşırı derecede ışığın etkisinde kalan gözün kısa bir zaman dilimi içerisinde gözün işlevlerini yerine getirememesi ile benzerlik göstermekte ve işletmenin kültürel yapısına uygun yapılara işletmelerde başarı sağlanan yönetim uygulamaların diğer bir işletme için başarı sağlayacağı anlamına gelmeyen yönetim uygulamaları olarak tanımlanabilmektedir (Demir, 2008: 211-212).

Araştırmacıları yeni soruları sormaya teşvik eden materyaller, mevcut teorilerin, yöntemlerin ve algıların gerçekleri olguları açıkça görmemizi engelleyen kör noktaların saptanması ile aydınlatılmaktadır. Burada anlatılan *kör nokta*, hakkında soru soracak ya da ayrıntılı inceleyecek kadar bilgiye sahip olunmayan her şey olarak tanımlanmaktadır (Gough, 2002: 4). Kör noktalar, gerçekçi olmayan strateji veya politika hedeflerini uygulamak için yapılan girişimlerden kaynaklanan

sorunlarla baş etmek için örgütsel bir savunma mekanizması olarak gelişmektedir. Gerçekçi olmayan stratejik hedef, bölme, suçlama ve idealleştirme süreçleri yoluyla kör noktaları harekete geçirmek ve güçlendirmektir; böylece işletmelerin başarısız eylem yöntemleriyle devam etmelerini sağladığı görülmektedir. Örgütsel kör noktalar, işletmelerde liderlik ve/veya operasyonel üyeler, uygulanabilir olmayan stratejileri kabul edemediğinde ortaya çıkmaktadır (Fotaki ve Hyde, 2014: 1). Bir başka tanıma göre ise, görme alanının belirsiz olması ve vizyon yokluğu anlamına gelmektedir (Simbao, 2016: 175-176). Zoomers vd.'ye (2015) göre, bu kör noktaların eleştirel bir bakış açısı ile tekrar gözden geçirilmesi ve ortadan kaldırılması için yeni çözüm önerilerinin bulunması gerekmektedir.

Etik kör noktaların ortaya çıkma koşulları hakkında birçok önemli bilgi edinilse de etkili bir çözüm üretilemediği görülmektedir. Bu sorunlar tanımlanan kasıtsız etik olmayan davranışa ilişkin tanımlayıcı çalışma, insanların önyargılarının altında yattığının farkında olmadığı için güçlükle ele alınmaktadır. Etik kör noktaların istenmeyen etik olmayan davranışı üzerine yapılan araştırma gözden geçirildiğinde; örtük yanlılıklar (örtük tutumlar, ben merkezli önyargılar ve geleceği ihmal etme), etik bir ikilem ile zamansal mesafe ve insanları başkalarının davranışlarını göz ardı etmeye ve yanlış değerlendirmeye yönlendiren karar yanlılıkları olmak üzere üç kaynağa dayanmaktadır (Sezer vd., 2015: 79).

Kör noktalar, yöneticilerin yaşanan basit olaylar karşısında karar alırken yönetsel kararlarının çeviklik düzeylerinin düşük olmasıyla birlikte kararlarını eyleme dönüştürürken sonuçlarda sıkıntı yaşamamasına sebep olabilmektedir (Geiger ve Antonacopoulou, 2009: 430). İdari engeller, çalışanların çatışma korkusu, işlerini kaybetme korkusu veya rapor verme konusunda bilgi ya da motivasyon eksikliği kör noktaların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Spreeuwes, 2008: 70).

Üst yönetimin bakış açısı ve bilgileri ile sahip oldukları stratejileri değiştirememeleri ve işletmenin diğer işletmelerde arasındaki rekabetin azalması, organizasyon açısından benzeri olumsuz nedenlere sebep olan *dar vizyon* kavramı ortaya çıkmaktadır (Karaevli, 2006: 8-9). *Yenilik körlüğü* ve dar vizyon kavramlarını çalışmalarında kullanan Leonardi (2011), eskiden kullanılan yöntemlere körü körüne

bağlı kalınarak sürekli değişen ve gelişen teknolojiye ayak uyduramamanın zamanla işletmeleri işlenmelerin dar vizyona sahip olmasına neden olduğunu belirtmektedir.

*Silo* kavramı, Türk Dil Kurumu'nun yayınlamış olduğu *Büyük Türkçe Sözlük*'te, "Tahıl, metal vb. ürünlerin korunduğu, saklandığı veya depolandığı, genellikle silindir biçiminde ambar" olarak tanımlanmaktadır (TDK: 2017). *Silo sendromu* ise, çalışanlar arasındaki iletişimsizlikten dolayı hayali bir duvar örülerek işletmenin hatalarını ya da güçlü yönlerini engelleyebilen bir işletme hastalığı olarak açıklanmaktadır. Çalışanlar arasında bu görülmez duvarın örülmesi ve iletişimleri arasındaki kopukluklar ile ellerindeki pozitif kaynakları görmeleri engellenmektedir (Serrat, 2010: 1). Bu kavram örgütsel körlük kavramı ile yakından ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Zamanla aynı anlam içerdiği düşünüldüğü için aynı anlamda kullanılmaya başlanmıştır. İşletme içerisindeki her departmanın kendine ait farklı amaç ve faaliyetleri hayata geçirmek istemektedir. İşletmenin asıl amacından uzaklaşmasına neden olabileceği gibi, bu departmanların zamanla iletişim kopukluklarından dolayı işletmenin çıkarlarına karşı hareket etmeye başladıkları görülmektedir (Altınay vd. 2012: 13-14). Böyle durumlarda ise, departmanların kendi amaçlarının işletme amaçlarının önüne geçtiği ve bu hastalığa yakalandığı ortaya çıkar (Celep ve Kaya, 2016: 241). Ensor (1988)'un yaptığı araştırmasında silo sendromuna neden olan faktörleri *yönetim tarzı, örgütsel yapı, iş tasarımları, yönetim-sendika ilişkileri ve performansın standartlaştırılması* olarak sıralamıştır.

*Yönetme körlüğü*, yöneticilerin sürekli aynı işletmede yönetici olarak çalışmaları sonucu gelecek ile ilgili değerlendirmelerin ve çözüm önerisi üretmede yaşanan zorlukların fark edilememesinden dolayı yaşanan bir yönetim hastalığı olarak tanımlanmaktadır. Yönetme körlüğüne yakalanan yöneticilerin de zamanla fiziki bir değişime uğramamalarına rağmen, iş göremez hale gelmeleri olarak tanımlanan *metal yorgunluğu* hastalığına yakalandıkları da görülmektedir (Tonbul ve Sağiroğlu, 2012: 317 ve Yılmaz vd. 2012: 70).

*Örgütsel körlük*, bir işletmede kullanılan metot ve uygulamadaki yanlışların ve gelecekte yaşanabilecek olası olumlu ve/veya olumsuz durumların çalışanlar tarafından algılanamaması problemi olarak tanımlanmaktadır (Altınay vd. 2012: 15). Benzer bir ifade ile işletme körlüğü, fırsatları görememe, değerlendirememe ve



sadece işletmeyi yürütmenin başarı getirdiği algısı olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda daha önceden sahip olduğu alışkanlıklara bağlı olan işletmeler, değerlendirilmeyi bekleyen en belirgin fırsatları göremez ya da alışkanlıklarını bozmamak için değerlendirme konusunda tereddütte kalmaktadır (Döş, 2013: 150-151).

Bir göz hastalığı terimi olan *miyopluk* (miyopi), özün yakın nesnelere açık ve net görünürken, uzak nesnelere bulanık görmesi olarak tanımlanmaktadır (Boyd, 2013). Yakın mesafedeki nesnelere daha büyük keskinliklere sahip olan nesnelere görünürken uzaktaki nesnelere görememekteler. Çalışma hayatına aktarıldığında, miyopisi olan bir kişi yakın görüşlü biri olarak tanımlanabilmektedir (Mason, 2005: 176). Bir başka tanıma göre ise, kısa vadeli vizyonuna sahip kişilerin sıkça yaşadıkları bir hastalık ya da olumsuz davranış olarak tanımlanmaktadır (Ebrahim, 2005: 10). Gürbüz-Karabacak (2003) yaptığı çalışmada, Levitt'in 1960'lı yıllarda *pazarlama miyopisi* olarak kullandığı kavramın değişime ve yeniliğe açık olmama durumu olarak açıklamaktadır. Daha geniş bir tanım olarak ise, işletmelerin tüketicilerin ihtiyaçlarını ve ürün özelliklerini daha kapsamlı bir şekilde görememesi olarak belirtilmektedir.

Miyopi hastalığının ortaya çıkmasına, tüketicilerin ürün veya hizmetleri seçerken neleri düşünerek tercihlerini ve ileriye dönük beklentilerini ön görmemeleri sebep olmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen teknoloji ile birlikte gelecekte yaşanabilecek sorunların da değişebileceği, daha önce kullanılan yöntemlerin her problem için uygun olmayabileceği ve teknik verimlilik açısından zayıf yönlerin kapatılmadığı bir işletmenin bu hastalığa yakalanma ihtimali artmaktadır. Buradaki sorun, uyum içinde olan işletmelerin değişimin ortasında iken, uzun vadede üstün olacak şekilde tanımlayabilecekleri ve ön görebilecekleri koşulların olup olmadığının üzerinde durulmamasıdır. Ayrıca uzun vadeli planlar ile kısa vade planlara uygulanan kararların aynı olmaması gerekmektedir (Levinthal ve Posen, 2007: 5-7).

### **1.1.1. Örgütsel Körlük (Miyopi) Türleri**

Deneyimi basitleştirmek ve uyarlanabilir yanıtları bularak geliştirmek, öğrenmeyi örgütsel performansın ortalamasını geliştirmektedir. Bununla birlikte, iyileştirmelere yol açan aynı öğrenme mekanizmaları da bu iyileştirmelere sınır

getirmektedir. Levinthal ve March (1993) üç tür miyopi olduğundan bahsetmektedirler. Özellikle, miyopide bu üç tür ele alınmaktadır (Levinthal ve March,1993: 102):

- Uzun dönemi görmezden gelme eğilimi olarak tanımlanan *geçici miyopide* kısa dönem ön planda tutulmaktadır,

- Daha büyük resmi (daha kapsamlı düşünme) görmezden gelme eğilimi olarak tanımlanan *mekânsal* miyopide tek bir parça ya da olaya yönelerek tamamı için başarı sağlanamamaktadır,

- Başarısızlıkları gözden kaçırma ve riskleri görmezden gelme eğilimi olarak tanımlanan *başarısızlık miyopisinde* ise, sadece başarılarla önem verilmektedir.

Ayrıca başarısızlık miyopisi, belirli bir alanda öğrenmeyi teşvik etmekten kaynaklanmaktadır. Öğrenme yoluyla yetenekleri arttırmak, başarısızlık şansını azaltmakta ve bir işletmeye ve içindeki bir kişiye daha fazla güvenini kazandırmaktadır. Bir işletmede başarılı bir kişi terfi edilirken daha fazla ayrıcalık kazanmaktadır. Sonuç olarak, aşırı güvenir olma ve riskleri dikkate almama tehlikesi taşımaktadır (Sato, 2012: 49).

Catino (2013) *Örgütsel Miyopi* adlı kitabında da negatif ve istemsiz olarak görülen miyopinin bu yönlerinin yanı sıra, pozitif yönlerinden de bahsetmektedir. Kitabında Avusturyalı bir şairin yarattığı karakterinin dünyaya karşı savunma biçimi olarak gözlerinin bozuk olmasına rağmen gözlük kullanmadan dünyayı dolaştığından bahsedilmektedir. Burada karakterin gözlük kullanmayı reddetmesi duygusal hayatındaki tehlike sinyallerini görmesini engelleyerek yalnızca belirli problemlerine yönelmeyi istediği anlatılmaktadır. Buradan da *pozitif miyopi* kavramı ortaya çıkabilmektedir.

### 1.1.2. Örgütsel Körlüğün Boyutları

Seymen vd (2016) örgütsel körlüğü demografik özelliklerin yanı sıra iş deneyimi, işletmeye olan bağlılık düzeyi vb. unsurların etkili olduğu *bireysellik boyutu*, yönetsel özellikler, teknolojik gelişmeler vb. unsurların etkili olduğu *örgütsel boyut*, sektör farklılıkları, rotasyon uygulamaları vb. unsurların etkili olduğu *sektörel*

*boyut* ve sürekli aynı işte ve ortamda çalışan çalışanların etkili olduğu *fonksiyonel rutinlik boyutu* olmak üzere dört alt boyutta incelediği görülmektedir.

*Bireysellik Boyutu*, çalışanın yaşı, cinsiyeti, kişiliği, eğitimi, iş deneyimi, değer yargıları, inançları, beklentileri ve sosyo-kültürel çevresi (Sevimli ve İşcan, 2005: 56) vb. faktörler ile içinde bulunulan mevcut durumu nasıl algılaması gerektiğini doğrudan etkilemektedir. Çalışanın yaşam dönemi, kişinin tutum, davranış ve kararlarında belirleyici bir rol oynamasından dolayı, iş ortamı ve koşulları ile ilgili düşünce ve tutumunda da yaşa bağlı olarak birtakım değişikliklerin görülmesi söz konusu olabilmektedir (Akşit-Aşık, 2010: 38). Çalışanların işletmeye bağlı kalmasını işletmenin çıkarlarına yönelik olan amaç ve araçların kullanılmasını ve doğru zamanda doğru kararlar verilmesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların, işletmenin amaçlarını büyük ölçüde benimsemesi ve bu şekilde hareket etmesi işletmenin gelişmesini de büyük ölçüde etkileyebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

Geçmiş iş deneyimlerinden yola çıkarak, başarılarında kullandığı çözüm yöntemlerini her problemde kullanmak isteyen yönetici, değişen teknoloji ve çevre koşullarını hesaba katmadığı için her zaman başarılı olamamaktadır. Geçmiş başarılardaki ölçütler her zaman kullanılacak bir ölçü olarak görülmemesi gerekmektedir. Aksi halde taze fikirler ve çözüm yollarına ulaşamadığı için değişime direnç göstererek işletme körlüğü hastalığına yakalanmaktadır (Arslan, 2006: 34). Levintal ve March (1993) örgütsel öğrenmeyi etkili bir şekilde kullanan ve öğrenme eğilimine açık olan kişilerin örgütsel körlük hastalığına daha az veya hiç yakalanmadıklarını ve öğrenmeye kapalı olan ve eğitim düzeyleri daha düşük olan bireylerin bu hastalığa daha fazla yakalandıklarını söylemektedir. İşleri ile ilgili teknolojik değişiklikleri takip eden, kendine karşı eleştiri yapılmasına açık olan, geçmiş başarılarında kullandığı yöntemlere bağlı kalmayan ve çevre koşullarının değişmesine kolay adapte olan bireyler örgütsel körlük hastalığına yakalanma olasılıklarını azaltmaktadır. Ayrıca yapılan yazın taraması sonucunda çalışanların yeni fikirler edinmesi ve verimli bir şekilde çalışmalarını için rotasyon yapılması yine bu hastalığa yakalanılmasını azaltacak boyuta getirmektedir.

*Örgütsel Boyut*, yönetimle alakalı konular arasında sürekli değişen ve gelişen teknolojinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için en önemli kilit noktası olarak görülmekte (Gupta vd., 1997: 511) ve görev ve faaliyetlerin kalıcı bir şekilde yapılandırıldığını göstermektedir (Zheng vd., 2010: 765). Kendi gündelik işleri ve problemleri ile sürekli olarak uğraşan bireyler işletme körlüğüne yakalandıkları için kolaylıkla çözülebilecek olan problemleri görememekte ve çözmekte zorlanabilmektedir. Özellikle işletme ile ilgili olan problemlerin çözülmesini zorlaştırarak yüksek kazanımlardan yoksun bırakılması çok yakın bir gelecekte bu hastalığa yakalanmalarına sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca, diğer departmanlarla aralarında bilgi alış verişini yapmadan kendini yönetmeye çalışan işletmelerde, departmanlar arasında görünmez bir sınır veya duvar olduğu varsayılmaktadır. Bu görünmez duvar zamanla kendini silo sendromuna bırakmakta ve aynı çatı altında işletme menfaatleri doğrultusunda çalışan bireylerin örgütsel körlük hastalığına yakalanmalarına sebebiyet vermektedir (Altınay vd., 2012: 13-14).

Bireylerin devamlı olarak aynı işlemede çalışması özellikle yönetici olan çalışanlar için örgütsel körlüğün yanı sıra, performansı düşürerek monoton bir çalışma hayatı sürdürmelerine sebep olmaktadır (Nural ve Çıtak 2012'den aktaran: Seymen vd., 2016: 216). Bireysel etkenler boyutunda olduğu gibi işletmelerde rotasyon yapılması örgüt yapısı boyutu için de büyük önem taşımaktadır. İşletmede çapraz eğitim uygulamasını kullanarak iş hayatındaki monotonluktan kurtarmak için rotasyon yapan, geleneksel yöntemlerden kolay vazgeçen ve değişim ve yeniliklere açık olan bireyleri yine bu hastalığa yakalanılmasını azaltacak boyuta getirmektedir.

*Sektörel Boyut*, Catino (2013)'ya göre işletmenin bulunduğu sektörün özel veya kamu olması, rekabet ortamı ve bu rekabetin düzeyi, işletmenin kültürü ve rakipleri ile arasındaki ilişkilerindeki hareketlilik durumunu anlamaya fayda sağlamaktadır. Özellikle kamu ve özel sektör çalışanlarının çalışma koşulları ve kültürleri değişiklik gösterdiği için bu farklılaşmaların öneminin işletme tarafından bilinmesi gerekmektedir (Kaya ve Tuna-Uysal, 2016). Burada önemli olan sektörler arası kültür uyumsuzluğunun önüne geçilmesini sağlayarak önlerindeki duvarları yıkarak geleceğe odaklanma fırsatının tanınabilmesidir. Bu sayede işletmelerin sektör ayrımı yapmadan örgütsel körlük hastalığına yakalanmaları engellenmiş

olmaktadır. Bireysel etkenler ve örgüt yapısı boyutlarında olduğu gibi işletmelerde rotasyon yapılması bu boyut için de büyük önem taşımaktadır.

*Fonksiyonel Rutinlik Boyutunda*, örgütsel körlük, bireylerin devamlı olarak aynı işi aynı kişilerle yapmalarından kaynaklanan bu hastalık sayesinde, alışkanlıklara ve rutinlere körü körüne bağlandıkları, fırsatları görseler de alışkanlıklarından vazgeçmemek için bunun dışına çıkmakta zorlandıkları görülmektedir (Altınay vd., 2012: 15). Bireysel etkenler, örgüt yapısı ve sektör yapısı boyutlarında olduğu gibi işletmelerde rotasyon yapılması yapılan işin rutinlik derecesi boyutu için de büyük önem taşımaktadır.

### **1.1.3. Örgütsel Körlüğün Nedenleri**

Günümüzde işletmelerin de insanlar gibi hastalanabilecekleri artık bilinmektedir. İşletmeler yönetsel veya uygulamalarındaki eksikliklerden dolayı hastalanabilmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda elde edilen eksikliklerin bazılarına değinilecektir. Örgütsel körlüğe neden olan faktörler; değişime ve denetime kapalı olma, çalışanların fikir ve düşüncelerine kapalı olma, işini çok iyi yaptığını zannetme, çevre ilişkilerinde zayıflık, aşırı statükoculuk/aşırı kuralcılık, otokratik yönetim, örgütsel çatışma, örgütsel vizyon veya hedefin olmayışı olarak açıklanabilmektedir (Döş, 2013: 152-155).

Örgütsel körlükte en önemli noktalardan birisi, yeni gelen çalışan ya da yöneticinin mevcut çalışanlar gibi alıştıkları şekilde uygulamaya devam etmeyerek yaşanılanlara karşı objektif bir tutum sergilemeleri gerekmektedir (Karakaş, 2014: 5). Yoğun ve karmaşık çalışma hayatındaki işletme sahipleri ve yöneticileri yaşanabilecek olası olumlu ve/veya olumsuz durumlara karşı verdikleri kararlarda dışarıdan bir bakış açısıyla yürütülen iyileştirme çabalarına olanla işletme körlüğünü daha sık yaşamaktadırlar (Aktürk, 2015: 122). Bu açıdan bakıldığında, işletmeye yeni katılan bireyler bu konuda işletme körlüğü hastalığını azalttığı ve yok etme yolunda ilerledikleri için işletme açısından büyük öneme sahip oldukları söylenmektedir (Karakaş, 2014: 6).

Tamamen iç kaynaklara önem verilerek yönetilen işletmeler bazı olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedirler. İşletmelerde sadece kıdemin temel alınarak

işlerin yürütülmeye çalışılması belli bir süre sonra üst kadrolarda kıdemli fakat yeteneği olmayan yöneticilerle doldurulmasına sebep olabilmektedir. Bu ve benzeri şekilde yönetilen işletmeler işletme körlüğü vb. hastalıklarla yakalanma riskleri artmaktadır (Uçkun vd. 2013: 39). Ayrıca, işletmenin teknolojiye uygun bir şekilde yeni teknik ve bilgileri kullanamamasından ve işletmeye rekabeti yakalayacak boyutta aktifliğin olmaması da yine bu hastalıklara sebebiyet vermektedir (Kula, 2006: 74).

Kayıkçı vd. (2015)'nin rotasyon uygulamaları ile ilgili yaptığı çalışmada rotasyonun işletme körlüğünü büyük ölçüde azalttığı belirtilmektedir. İşletme ile ilgili sorunları algılayamama ve kavrayamama olarak tanımlanan işletme körlüğü, daha verimli ve etkin bir şekilde işletmenin yönetilmesi ve yöneticilerin işletme ile alakalı problemlerini görememeleri gibi bir sorunla karşı karşıya getirebilmektedir. Bu durum işletmede daha etkili ve etkin bir çalışma ve rekabet ortamı oluşmasına engel olabilmektedir. Ayrıca yönetici başarılı da olsa başarısız da olsa kendilerini ve çalışanlarını bireysel ve mesleki açıdan geliştireceği ortamın meydana gelmesi için uğraşmayacakları söylenebilmektedir. Yöneticiler, performansı bakımından değerlendirilmeye alınmayan, işletme hedeflerini en alt düzeyde belirleyen, vizyoner düşünce tarzından yoksun bir şekilde günü kurtarmak için taktiksel adımlar atan kişiler haline gelmektedir. (Şimşek, 2013: 100). İşte rotasyonun uygulanması, aynı departmanda çalışan kişiler bakımından işi monotonluktan çıkararak işletme körlüğüne yakalanma olasılığını azaltabilmektedir (Yaşar, 2015: 29). Ayrıca belirli bir zaman sonra yaptıkları işe çok alışan çalışanların, çalışma ortamında yaşanabilecek problemleri görememelerine sebep olan işletme körlüğü hastalığına yakalanma olasılıkları artmaktadır (Özçelik, 2013: 20). İşin monotonluktan çıkarmak için bir kişiye çeşitli işlerin verilmesi olan iş genişletmenin uygulanarak, örgütsel körlük hastalığına yakalanma oranının azaltılması gerekmektedir (Yaşar, 2015: 27).

Eğer yönetici, karşılaştığı bütün olumlu ya da olumsuz durumları geçmişte çözdüğü şekilde çözmeye çalışır ve değişen çevre koşullarını dikkate almazsa aynı başarıyı gösterememektedir. Bu durum ise, işletme yöneticilerinin yaşadığı rehabet hissinden dolayı işletme körlüğüne sebep olmaktadır (Arslan, 2006: 34).

Küçük ölçekli işletmelerde işletme sahibi kişilerin, aynı zamanda yöneticilik de yaptıkları için dağınık bir planlama anlayışına ve yeterli bilgiye sahip olmamalarından dolayı işletme körlüğüne yakalanma olasılıkları artmaktadır (Bakülgen ve Kütükoğlu, 2012: 34-35). Ayrıca, dağınık, belli bir düzende çalışmayan işletmelerin alanlarının etkili bir şekilde kullanılmamasından dolayı, bu dağınıklık zamanla olması gereken hep buymuş düşüncesini de beraberinde getirmekte ve bu hastalık sayesinde görülmemektedir (Kaya, 2006: 29).

Her işletmenin, işçilerini işletme içerisindeki tehlike ve risklerden uzak tutmak için risk değerlendirmesini ayrıntılı bir şekilde yapması ve önlem alması gerekmektedir. Uzun süredir aynı işletmede aynı iş ile uğraşan çalışanların işletme körlüğü hastalığına yakalanarak tehlike ve risklerin şiddetinin ne ölçüde olduğunu tespit edemez hale gelmemeleri için işletmeye yeni katılan çalışanların tehlike ve risk bakımından değerlendirilmesine yarar sağladığı görülmektedir (Akpınar ve Çakmak, 2014: 294). Özellikle hayati risk taşıyan işletmelerde kararı verecek kişi ya da kişilerin bilgi düzeylerinin boyutu büyük önem taşımaktadır. Kararı bir kişinin tek başına değil de bir ekip ile yapılması ve hatta kararı verecek kişinin işletme dışından tarafsız biri olması gerekmektedir. Aynı işletmede yıllarca çalışan kişilerin risk veya fırsatları çok net görememeleri bu hastalığa yakalanmalarına sebep olmaktadır (Melikoğlu, 2008: 451).

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması için mevcut risk yönetiminin değerlendirilmesi, etkinliklerdeki performanslarının artırılması için sistematik bir davranışı amaçlayan iç denetim sayesinde işletme körlüğü hastalığına yakalanan çalışanların görmedikleri birçok konuyu saptayarak işletme körlüğünün ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Memiş, 2007: 463). Her işletmenin normal şartlarda iç denetim uygulamasını yılda en az bir defa yapması gerekir ve eksiklerin giderilmesi için yapılması gereken bir kontrol sistemi olarak kullanılmaktadır (Topçu, 2013: 23). İç denetim her işletmenin uygulaması gereken bir uygulama olarak kullanılmaktadır. İşletme yönetimi için yol gösterici ve işletme körlüğüne yakalanıldığında fark edilmeyen birçok sorunu saptayarak çözüm üretilmesine yardımcı olmaktadır (Akçay, 2011: 39). Etkili olmadığı ve beklenenleri karşılamadığı zamanlar da ise, işletmenin dışından gelen, tamamen işletmeden bağımsız danışmanlarla çalışılarak

istenilenlerin karşılanmaya çalışılmasını amaçlayan dış denetim, diğer müşterilerinden de edindiği tecrübelerle işletme körlüğü hastalığına yakalanılmasını azaltmaktadır (Demirbaş, 2005: 184).

İşletme çalışanlarının körlükten dolayı yaklaşmakta olan sorunları göremedikleri ya da görmezden geldikleri görülmektedir. Bu ve benzeri durumlarla karşılaşmamak için işletmenin dışından bir danışmandan yardım alınması gerekmektedir (Hammer ve Champy 1998'den aktaran: Yalçın, 2007: 69).

Yenilik yaratma adına işletmeler bir çatışma içerisine girmektedirler. Hiç çatışmanın yaşanmadığı işletmelerde, işletme körlüğü yaşanabilmekte ve bu hastalıktan dolayı yenilikçi düşünme, yaratıcılık ruhu ve başarımları negatif şekilde etkilenmektedir. Ayrıca, devamlı ve etkin bir şekilde çatışmaların devam etmesiyle kararların geç alınması ya da hiç alınmaması, ödün verilerek sorunların çözülmekte yetersiz olması gibi sebeplerle benzer olumsuzlukların yaşanması kaçınılmaz bir hal almaktadır (Aktaş ve Kılınç, 2007: 79).

İşletmelerde uzun süreli olarak rekabet avantajının sağlanması ve bu avantajın artmasının sağlanmasında verimlilik yönetimi uygulanması uzun süreli yaşanabilecek olası problemleri saptama adına büyük öneme sahip olduğu söylenmektedir. Ayrıca verimlilik yönetimi uygulanan işletmelerin işletme körlüğü hastalığına yakalanma ihtimallerinin daha düşük olduğu söylenebilmektedir (Demirtaş ve Tokat, 2012: 14).

Amerika'da psikolojik taciz olaylarını farklı boyutlarıyla inceleyen Hornstein, çalışanların neredeyse tamamına yakınının iş hayatlarında en az bir kez psikolojik taciz davranışına maruz kaldıklarını ve çalışanların da bu davranışa karşı artık alışkanlık göstererek zamanla örgütsel körlüğe yakalandıklarını söylemektedir (Gates 2004'ten aktaran; Akgeyik vd. 2009: 107).

Kısaca örgütsel körlük hastalığına yakalanan işletme ve/veya işletme çalışanlar içeriden (iç kaynaklı) yönetilen işletmeler, yenilik açısından hiç çatışma yaşamayan işletmeler, geçmiş başarılar sayesinde işletme yöneticilerinde yaşanan rehavet hissi, verimlilik yönetimini sağlıklı bir şekilde uygulamayan işletmeler, rotasyonun az yapıldığı ya da hiç yapılmadığı işletmeler, yeni gelen çalışan veya yöneticinin fikir ve görüşlerini dikkate alarak uygulamaya sokmayan işletmeler, çalışanlarına sürekli



aynı işi veren işletmeler, iç ve dış denetim yapılmayan işletmeler, planlama konusunda dağınıklık yaşayan işletmeler ve aynı işle sürekli uğraşan çalışanlar olarak açıklanabilmektedir.

#### **1.1.4. Örgütsel Körlüğün Sonuçları**

Örgütsel körlüğe yakalanan işletme veya işletme çalışanlarının bu hastalıktan sonra yaşanabilecek bazı sonuçlar bulunmaktadır. Akgeyik vd'nin (2009) yaptığı işyerinde psikolojik taciz olgusu ile ilgili çalışmada örgütsel körlük hastalığının zaman geçtikçe psikolojik taciz davranışının normal bir davranışa dönüştüğünü ve şikâyet edilmediğinden bahsetmektedir. Akpınar ve Çakmak (2014)'a göre, bu hastalığa yakalanan kişilerin özellikle iş sağlığı ve güvenliği açısından bedensel hastalıklara yol açabilecek tehlikelere karşı yaşanabilecekleri de net göremediği için tehlikeli bir hal aldığını söylemektedir.

Sadece gündelik sorunlarla uğraşan yöneticiler, bu hastalıktan dolayı çözülmesi çok kolay sorunların için bile çözüm önerisi bulmakta zorluk yaşamaktadır. Özellikle işletmenin geleceği ile ilgili konuları, yakalanabilecek fırsat veya riskleri öngörememektedir (Altınay vd., 2012). Fırsatları görmeyi ve değerlendirmeyi engelleyerek işletme açısından başarısızlığa sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca işletmenin sadece yürütülüyor olmasını başarı olarak görerek hataya düşebilmektedir (Döş, 2013: 151).

#### **1.1.5. Örgütsel Körlüğü Önlemeye Yönelik Uygulamalar ve Alınabilecek Önlemler**

Örgütsel körlüğe yakalanan işletmelerin bu hastalığa yakalanmadan önce yapması gereken bazı uygulama ve düzenlemeler olduğu yapılan literatür araştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların örgütsel körlük hastalığı ile ilgili yaptıkları çalışmalarından yola çıkılarak, bu hastalığı önlemeye yönelik uygulamalar bir araya getirilerek işletmeler için dikkat edilmesi gerekenler derlenmiştir.

Altınay vd. (2012) yaptığı çalışmada silo sendromu ve örgütsel körlüğe çözüm önerisi olarak örgütsel zekânın aktif bir şekilde kullanılması gerektiğini söyleyerek yeteneklerinin tamamını kullanabilmelerini ve gelecekte yaşanabilecek olaylara karşı öngörülü olabilmeyi sağlayacağını belirtmektedir. Örgütsel zekâ, işletmelerde

bilginin üretilmesi ve işlemeyi çevreye daha çok adapte olmak için kullanma kapasitesini değerlendirilen insan odaklı yaklaşımlardan birisi olarak tanımlanmaktadır (Ekici ve Titrek, 2011: 153).

Akçay (2011)'a göre, iç denetim uygulaması işletmelere ayna tutarak onlara gelecekle ilgili görmediklerini gösterip örgütsel körlüğe yakalanmalarına engel olmaktadır. İç denetim, bir işletmenin faaliyetlerinin geliştirmesi ve bu yönde katkıda bulunulması amacıyla oluşturulmuş bağımsız ve tarafsız bir danışma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2016: 4). Akpınar ve Çakmak (2011)'a ve Aktürk (2015)'e göre, sürekli aynı işletmede çalışan bireyler yaklaşan tehlikelerin farkına varamadığı için körlüğe yakalanmamak için dış denetim uygulaması işletmeye yardımcı olabilmektedir. Aktaş ve Kılınç (2007)'a göre, işletmelerde belli bir boyutta düşünceler anlamda çatışmaların olması gerekmektedir. Fakat bu çatışmaların boyutunun iyi ayarlanması gerekmektedir. Alkan (2016)'a göre, işletmede bir iletişimsizlik varsa bu, işletmenin örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmasına sebep olduğu için, çalışanlar ve departmanlar arasında iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir.

Yenilikler ve değişimler teknoloji ilerledikçe sürekli gelişim göstermektedir. Bazı tehditlerin kaçınılmaz olması bilindiği kadar bazılarının da ön görülmez oldukları söylenebilmektedir. Her ne kadar bunlar için çeşitli önlemler alınsa da hiçbirinin söz konusu sorunları tamamen çözemediği ve bunun tersine her birinin büyük dezavantajları olduğu bilinmesi gerekmektedir. Betts (2014)'e göre alınabilecek bazı tedbirler şu şekilde sıralanabilmektedir:

***En kötü durumu varsaymak***, herhangi bir tehdit unsuru ya da belirtisi olmaksızın sanki öyle bir kötü durumun içindeymiş gibi düşünülen bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir tehdit kanıtı varsa, zıt göstergelerin belirgin ağırlığı daha büyük olsa bile, bunun geçerli olduğu var sayılarak gerçekleşme ihtimali olduğunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

***Çoklu savunma***, herhangi bir tehlikeye karşı ast ve üst ayrımı yapmadan bütün yönetici ve çalışanların farklı görüş ve teorilerinin açık bir şekilde tartışma ortamı yaratılarak bu görüş ve teorilerin hayat bulmasının sağlanması olarak

açıklanmaktadır. Dengeli ve açıktır. Ayrıca tartışma sürecini kurumsallaştırmayı önerdiğinden dolayı herhangi bir değerlendirilmenin benzeri olmayan yetkili makamların bürokratik dayanakların ya da güvensiz tesisler tarafından olumsuz sonuçların oluşmasını engellemektedir.

*Yaptırım ve teşvikler*, geleceğe yönelik çözüm önerisi üretilirken veya olumsuz sonuçlanabilecek durumların karşılığında ceza veya tehdit unsuru yerine sağlıklı çözüm önerisi yapmaya yönelik teşvikler kullanılması gerekmektedir.

## 1.2. Örgütsel Sessizlik

Günümüz işletmeleri sürekli değişen iş dünyasında ve küreselleşmenin de etkisiyle birçok kültürü bünyesinde barındıran ve farklı davranış kalıplarından oluşan bir yapı halini almaktadır. Farklı kültürlerden birçok çalışanı bir arada tutan işletmeler, yönetimle ilgili kararlar alınırken kültürel anlamda fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir. Bu fikir ayrılıklarında pasif olan tarafların genellikle sessiz kalma davranışı gösterdikleri bilinmektedir. Sessiz kalma davranışı işletmelerde yaşanan bir hastalık tipi olarak bilinmektedir. Literatüre yeni girmiş bir kavram olan sessizlik ilgili yapılan çalışmalar, genellikle Morrison ve Milliken (2003) ve Pinder ve Harlos (2001)'un alandaki temel çalışmalarına dayanmaktadır (Çakal, 2016: 36). Araştırmacılar sessizlik kavramını araştırırken sessizlik davranışı gösterenlerin farklı nedenlerden ötürü sessiz kaldıklarını araştırmalarında bahsetmişlerdir (Aydın, 2015; Pinder ve Harlos, 2001; Eroğlu vd., 2011). Literatür incelendiğinde bu hastalığın, örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, çalışan sessizliği ile aynı anlamda kullanıldığı ve sağır kulak sendromu ve sessizlik (suskunluk) sarmalı kavramları ile de bağlantılı oldukları görülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Çakıcı, 2007; Eroğlu vd., 2011).

*Sessizlik* kavramı, Türk Dil Kurumu'nun yayınlamış olduğu *Büyük Türkçe Sözlük*'te, *ortamda gürültü olmama ya da sessiz olma durumu* olarak tanımlanmaktadır (TDK: 2017). Sessizlik kavramı psikolojide içine kapanıklık, özgüven eksikliği vb. anlamlara gelirken, sosyolojide ise, toplumsal suskunluk gibi olumsuz bir algı olarak tanımlanmaktadır (Batmunkh, 2011: 48). Genel anlamda sessizlik, işletmelerde anlaşılabilir ve yorumlanamaz zor bir davranış olmanın yanı

sıra, çalışanların ve işletmenin performansı üzerindeki önemini artırıcı etkiye sahip bir unsur olarak görülmektedir (Ülker ve Kantan, 2009: 112).

*Örgütsel sessizlik* kavramı, örgütsel davranış araştırmalarında son zamanlarda en çok araştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanların işletme veya işleri ile ilgili düşünce veya kaygılarını sessiz kalarak paylaşamamaları ile bunu davranış haline getirmeleri işletmelerde sıklıkla görülen bir hastalık türü olarak karşılanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137). Aydın (2015)'e göre, işletmelerde görülen kaygı ve sorunların üstesinden gelemeyen çalışanlar zamanla bu kaygı ve sorunlar hakkında konuşmamaya başlarlar, bu durum örgütsel sessizliğe atılan ilk adım olarak görülmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgütsel performansı bozan veya iyileştirebilen davranışsal bir seçim (Bagheri vd., 2012: 48) ve iş hayatında sıklıkla görülen ve çalışanların rahatsız edici bilgileri iletmeyi reddetmesi olarak tanımlanmaktadır (Bisel ve Arterburn, 2012: 218). Örgütsel sessizlik yalnızca konuşmamakla kalmaz aynı zamanda yazılmama, mevcut olmama, duyulma ve göz ardı edilmeme anlamına gelmektedir (Nikmaram vd., 2012: 1272).

Örgütsel sessizlikle alakalı yapılan tanımlar incelendiğinde genel anlamda, bilinçli olarak bir tepki vermek istediklerinden kaynaklandığı söylenebilmektedir. Bu da çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işletmeyle paylaşmayarak işletmeye katkı sağlamamalarına sebep olmaktadır (Aydın, 2015: 18). Örgütsel sessizlik işletmeye olan bağlılıktan dolayı meydana gelen bir davranış olarak görülse de, çoğu zaman bu aslında olumsuz bir davranış olarak görülmektedir (Çakıcı, 2010 ve Laeeque ve Zafar Bakhtawari 2014'den aktaran: Cinnioğlu vd., 2015: 791).

*İşgören (çalışan) sessizliği*, Çalışanın işletme içerisindeki bilgi paylaşımına karşı verdiği davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal tepkilerin tam manasıyla kendisine has çekingenliği olarak açıklanabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 1). Çalışanın ne konuşacağı hakkındaki bilgi eksikliği, karar vermektan kaçınması veya şüpheli olması, etrafındakileri kırmaktan korkması vb. konularda sessiz kalması olarak da bilinen çalışan sessizliği, güven ve saygınlıklarını kaybetmemeyi de içerisinde barındırmaktadır (Alparslan, 2012: 42).

*Sağır kulak sendromu*, yapılan literatür çalışması sonucunda örgütsel sessizliği meydana getiren bireysel nedenler arasında gösterildiği görülmektedir. Örgütsel sessizlik kavramı ile birebir eşleştiği söylenebilmektedir. Bu yüzden birbirlerinin yerlerine kullanılabileceği düşünülmüştür. Çalışanların, işletme içerisinde karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan ve görmezlikten gelme durumu olarak görülmektedir (Alparslan, 2010: 40-41).

*Sessizlik (Suskunluk) sarmalı*, Noelle-Neumann'a (1974) göre; kişilerin kendi düşüncelerini söylemeden önce sessiz kalarak diğerlerinin düşüncelerini dinlemesi ve kendi düşünceleri ile uyuyorsa konuşmayı, uymuyorsa sessiz kalmaya devam etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Noelle-Neumann, 1974'ten aktaran: Hawks, 2002: 193-394). İşletmede meydana gelen sessizlik sarmalı, işletmenin geliştirilmesi ve değiştirilmesi adına gerekli olan bilgi paylaşımının da azalmasına sebep olmaktadır (Çaloğlu, 2014: 9).

Genel olarak, sessizlik ile yapılan tanımlar incelendiğinde örgütsel sessizliğinde, yöneticilerin çalışanları sessiz kalmaya mecbur bırakmaları, çalışan sessizliğinde, ne konuşacağı hakkındaki bilgi eksikliği, karar vermekten kaçınması veya şüpheli olması, etrafındakileri kırmaktan korkması vb. konularda, sessizlik sarmalında ise, kişinin düşünceleri karşı tarafın düşünceleri ile uyuyorsa sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanabilmektedir.

### 1.2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Kulualp ve Çakmak (2016), Van Dyne vd.'nin (2003), çalışmalarını baz alarak örgütsel sessizliği kabullenici, savunmacı ve toplum yararına sessizlik olmak üzere üçe ayırmaktadır.

*Kabullenici (acquiescent) sessizlik*, çalışanın düşünce ve önerilerini açık açık söylemesinin ve kendini diğer çalışma arkadaşlarından farklı olduğunu düşünmesinin veya dile getirmesinin anlamsız olduğuna inanarak sessiz kalma davranışı göstermesi olarak tanımlanabilmekte (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125) ve var olan durumu kabullenme anlayışı ile yürütülmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 122).

*Savunmacı (defensive) sessizlik*, Morrison ve Milliken' göre (2000); Çalışan kişinin kendini koruma isteği ile düşünce ve önerilerinin dile getirilmemesi olarak

tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken 2000'den aktaran: Kulualp ve Çakmak, 2016: 125). Şimşek ve Aktaş'a göre (2014) ise, bir tehdit ve/veya olası olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için sessiz kalma davranışı göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 122).

*Toplum Yararına (prosocial) sessizlik*, ilişkisel sessizlik olarak da adlandırılan (Şimşek ve Aktaş, 2014: 122) ve iş ile alakalı düşünce ve önerilerin işletme veya diğer çalışanlarının iyiliği için sessiz kalmanın tek yol olduğunu düşünen ve işletmenin yararını önemseyen bir sessizlik türü olarak tanımlanmaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125).

Şimşek ve Aktaş (2014) içine kapanık çalışanların daha fazla kabullenici ve savunmacı sessizliğe, yeniliklere açık ve sosyal çalışanların ise, daha fazla toplum yararına sessizliğe eğilim gösterdikleri sonucuna varmaktadır. Bu açıdan bakıldığında toplum yararına sessizlik gösteren çalışanların diğerlerine göre daha olumlu ve ılımlı çalışanlar olduğu yorumlanabilmekte ve çalışanların bireysel iletişim yeteneklerinin kullanılamaması sessizlik davranışının en önemli sorunları arasında yer aldığı görülmektedir.

### **1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları**

Sobkowiak (1997)'e göre; örgütsel sessizlik akustik (sese dayalı) ve pragmatik (konuşmayla alakalı) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Sobkowiak, 1997'den aktaran: Soycan, 2010: 23). Sese dayalı boyut, ses dalgalarının bulunmadığı ortamlarda meydana gelen sessizliği ifade etmek için kullanılırken; konuşmayla alakalı boyut, dilbilimsel anlamda, konuşanın iletmek istediği anlam ile birlikte dinleyenin bu iletilen mesajı yorumlaması ile ilgilenen bir çalışma olarak tanımlanmaktadır (Alev, 2011: 6). Davranışsal olarak incelendiğinde ise, ortamda ses dalgalarının olması rağmen kişinin ses çıkarmayarak sessiz kalma davranışını göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Sayğan, 2011: 36).

Bruneau (1973) çalışmasında Sobkowiak (1997)'in ortaya attığı pragmatik sessizlik kavramını baz alarak sessizliği, işletmede konuşma anında meydana gelen duraklama ve hızlanmaları temel alan *psiko-linguistik (psikolojik temelli) sessizlik*, karşılıklı konuşma anında meydana gelen etki ve yargılanmalarda duraklamaların

süresini uzatmaya yönelik ve ilk defa tanışıldığında farklı gelen kişilere karşı sergilenen tutumu temel alan *etkileşimli sessizlik* ve resmi ilişkilerde meydana gelen sessizlik tutumu olan *sosyo-kültürel sessizlik* olmak üzere üç şekilde incelemektedir (Bruneau, 1973'ten aktaran: Dal, 2017: 26).

### 1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili birçok neden gösterilmektedir. Eroğlu vd. (2011) yaptıkları çalışmalarında örgütsel sessizliğin nedenlerini *örgütsel, yönetsel, bireysel ve ulusal/kültürel nedenler* olmak üzere dörde ayırarak incelemektedir. Bu nedenler de kendi aralarında alt başlıklarla incelenmektedir.

#### 1.2.3.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri

Tek bir kişinin karar yetkisine sahip olduğu, çalışanların düşüncelerini belirlemediği ve adaletsizlik kültürünü olduğu işletmelerde, karar alma aşamasında fikrinin hiçbir öneminin olmadığını düşünen çalışanlar otomatikman sessizlik davranışı gösterebilmektedir. Örgütsel sessizliğe yol açan örgütsel nedenler aşağıda açıklanmaktadır (Alioğulları, 2012: 7).

*Adaletsizlik kültüründen önce örgütsel adalet kavramının anlaşılması gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramı en geniş haliyle kişinin işletmedeki uygulamalarla alakalı olarak algıladığı bütün adalet unsurlarını kapsayan bir algı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, ücret, izin, terfi, sosyal imkânlar vb. konularda aynı yerde çalışan çalışma arkadaşlarıyla kendilerini sürekli kıyaslamaktadır. Çalışanlar ayrıca, her şeyin herkese eşit imkânlarda sunulmasını beklemektedir. Burada önemli olan çalışanlar arasındaki adalet olgusunun aynı şekilde algılanmasını sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Örgütsel adaletsizlik, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, performans düşüklüğü karar verirken tereddüt etme veya güvensizlik, otoriter yönetim anlayışı vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkması muhtemel olan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, adalet kültürünün görünür ve anlaşılır olarak uygulanan işletmelerde fikirlerini açık bir şekilde belirtebilmekte ve sessiz kalma eyleminde bulunmamaktadır. Ancak, adaletsiz ve korku ile yönetilen işletmelerde çalışanlar ise, sessiz kalmaya mahkûm edilmektedir (Alioğulları, 2012: 7).*

Çakıcı'ya göre (2007), adaletsizlik kültürünün etkili olduğu işletmelerde, *yoğun gözetim altında olma, çatışmanın bastırılması, iş ilişkisinin özel hayattaki ilişkilerden daha önemli olduğunun düşünülmesi, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, güçlü yönetim anlayışı ve iletişimin zayıf olması* ortak özellikler arasında yer almaktadır.

*Sessizlik iklimi*, işletme açısından bakıldığında sessizlik; işletme içerisinde kültür, davranış ya da iklim olgusundan dolayı kendi görüşlerinin değersiz olduğu hissettirildiği için dile getirmekten ve/veya doğruyu söylemekten kaçınmaları anlamına gelmektedir. Böylece sessizlik ikliminin işletmelerde oluşmaya başladığı görülmektedir. Aynı zamanda çalışanlar, sessizliklerini bozduklarında kendilerini tehlikeli durumlar içinde göreceklarini düşünmekte ve güvensiz hissetmektedirler (Alparıslan ve Kayalar, 2012: 138). Sessizlik işletme içerisinde iklim haline dönüştükçe, çalışanlar da bu iklimden etkilenerek sessiz kalmanın kendileri için yararlı olacağını düşünür hale gelmektedir. Sessizlik iklimi, çalışanların bir araya gelerek meydana getirdiği bir kültür olarak bilinmektedir (Alkan, 2016: 26).

*Örgüt kültürü*, çalışanların işletme içerisindeki faaliyet ve davranışlarının nasıl olduğunun bilindiği, belirlenen plan ve programların uygulanması gerektiği (Alkan, 2016: 26) ve örgütsel ve sosyal psikolojiyi de kapsayan bir kültür çeşidi olarak tanımlanabilmektedir (Alparıslan, 2010: 13). Yöneticiler tarafından çalışanların düşüncelerini destekleyici ve plan ve programlara bağlı kalınarak yürütülen bir kültürün oluşturulması örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmasını engelleyici bir yapıda olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin sessizlik iklimine yakalanmamaları ve örgüt kültürü çıkarları açısından çalışanların düşüncelerine önem vermeleri ve özellikle yetenekli çalışanların bu sessizlikten etkilenmemelerini sağlamaları gerekmektedir (Alparıslan ve Kayalar, 2012: 139). Burada önemli olan çalışanlar arasındaki örgütsel kültür farklılıklarının ortadan kaldırılarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmanın önemini vurgulanması olduğu bilinmektedir (Alkan, 2016: 26).



### 1.2.3.2.Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri

Eroğlu vd. (2011) örgütsel sessizliğin yönetmel nedenlerini *yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve çalışana karşı önyargı ile yaklaşma, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojen dağılması* olmak üzere dörde ayırarak incelemektedir.

*Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları*, örgütsel sessizliğe sebep olan yönetmel faktörlerin başında gelmektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı sürekli olumsuz yönde geri bildirimde bulunmaları, zamanla çalışanların fikirlerini paylaşmaktan kaçınarak sessiz kalmak istemelerine sebep olmaktadır (Shojaie vd., 2011: 1732). Örgütsel sessizlik, kendine karşı güven eksikliği olan ve çalışanların kendi mevkiinde gözü olduğunu düşünen yöneticilerin daha sık yaşadıkları bir hastalık olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanlar ve yönetim arasında yaşandığı kadar, çalışanların kendi aralarında da yaşandığı görülmektedir. Çalışanların kendi aralarında yaşadıkları bu sessizlik, çatışmaları da beraberinde getirebilmektedir (Tecimen, 2013: 25).

*İş ve çalışana karşı önyargı ile yaklaşma*, yöneticilerin çalışanlara karşı örtük bir şekilde ve belirsiz bir inançla yaklaşmaları olarak tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşım çalışanların çoğunlukla güvenilmez olduklarını düşünen yöneticiler tarafından kalıplaşmış bir önyargı olarak ortaya çıkarılmaktadır (Shojaie vd., 2011: 1732-1733). Bazı yöneticilerin işin nasıl yapılacağını en iyi kendilerinin bildiğini düşünerek çalışanların bu iş ile ilgili daha az tecrübeye sahip olduğunu düşünmeleri çalışanlara karşı bir önyargılı yaklaşımı da beraberinde getirdiği görülmektedir. Aslında yapılması gereken şey, bu düşüncelerden kurtularak bu tarz bir ortamın olmasına engel olunması gerektiğinin bilinmesidir (Kolay, 2012: 15).

*Yöneticilerin yapısı* incelendiğinde, işletme içerisinde sessizliğe en çok yakalanan veya yakalanmaya yönlendiren yöneticiler, işletmede uzun süre çalışan, yaş ve tecrübe bakımından diğer çalışanlardan daha üstün olduğunu düşünen ve bireysel bakımdan kendini daha güçlü hisseden bireylerden olduğu görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000'den Aktaran: Bildik, 2009: 42). Bu şekilde düşünen yöneticiler, kendilerini diğer çalışanlardan daha üstün gördükleri için örgütsel sessizliğe daha sık yakalanmakta ve işletmede yaşanabilecek sorunları arttırmaktadır.

Ayrıca bu düşünce tarzında olan yöneticilerden etkilenen çalışanların da bu düşünce ve davranışlardan etkilenerek özgüvenlerini yitirdiği sessizliği sürdürdüğü görülmektedir (Kolay, 2012: 17).

*Yönetim ekibinin homojen olması*, özellikle eğitim ve iş deneyimi bakımından aynı düzeyde olan yöneticiler arasındaki uyumdan dolayı karşıt görüşteki yöneticilerin ya da çalışanların düşüncelerini tehdit olarak gördüğü durumlarda baskınlığı az olan tarafın sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Böyle durumlarda genelde çalışanların yöneticilere karşı sessiz kaldıkları görülmektedir (Menemencioglu, 2013: 9).

### **1.2.3.3.Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri**

Bireysel nedenlerin başında demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, iş deneyimi vb.) gelmektedir. Yaşın ilerlemesiyle çalışanlar arasındaki ilişki ve uyum arttığından ve rekabet etme arzusunun azalmasından dolayı sessizliğe yönelmenin arttığı görülmektedir. Cinsiyet faktörü ele alındığında, çalışan kadınların erkeklere göre daha sayıda olmalarından, annelik içgüdüleri sonucunda daha duygusal yaklaştıkları ve erkeklerin iş ortamında daha güçlü ilerlediklerinden dolayı kadın çalışanların daha çok sessiz kaldıkları görülmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi ve iş deneyimi daha düşük olan çalışanlar kendilerini tam olarak anlatamadıkları ve bilgi ve görüşlerini paylaşamadıkları için işletme içerisinde daha sessiz kaldıkları görülmektedir (Apak, 2016: 19). Bu demografik özelliklerin yanı sıra yöneticiye ya da çalışana karşı güven problemi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, edinilmiş tecrübeler, ilişkilerin zedelenme korkusu ve karakteristik özellikler gibi örgütsel sessizliğe sebep olan bireysel nedenlerin de olduğu bilinmektedir.

*Güven eksikliği*, bazı işletmelerde yöneticilerin kendileri kadar deneyimi olmadıklarını düşündükleri için çalışanlara karşı gösterilen bir durumdur. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara güvenmediklerini dile getirmeleri ya da çeşitli davranışlarla bu düşüncelerini çalışanlara belli etmesinden dolayı çalışanların da özgüvenlerinde bir zedelenme olduğu görülmektedir. Bazı işletmelerde ise, çalışanların yöneticilere karşı güven eksikliği dikkat çekmektedir. Bu güven eksikliği durumlarında tartışmanın yaşanmaması için genelde çalışanların yöneticilere karşı sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Alparslan, 2010: 5). Çünkü yöneticiler, çalışanların

işletme için yeterli tecrübe veya statüde olmadığını istemsiz olarak düşünmektedir (Morrison ve Milliken, 2000'dan aktaran: Alioğulları, 2012: 11). Eser (2012) yaptığı çalışmada, yöneticilerin çalışanlara karşı güvensizlik hissetmelerinin verimsizliğe sebebiyet verdiği sonucuna varmaktadır. Ayrıca güven hissedenden yöneticilere karşı çalışanların ise, temkinli davranarak bilgi paylaşımında bulunmadıkları görülmektedir.

*Konuşmanın riskli bulunacağı* için çalışanlar işlerini kaybedebilme ihtimalinin olduğu durumlarda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çalışanlar üstlerine karşı bir çözüm önerisi bulduklarında sanki yöneticilerin düşüncelerine karşı geliyor gibi görünmek istemediklerin ve yöneticilerin kendilerini bir tehdit gibi görmemeleri için sessiz kalmayı sürdürmeyi tercih ettikleri görülmektedir (Shojaie vd., 2011: 1733).

*İzolasyon korkusu*, çalışan kişinin düşüncelerinin grubun düşünceleri ile zıt olması durumunda dışlanabileceği için kendi düşüncelerini açıklamaktan korkması durumu olarak tanımlanmaktadır (Daşcı, 2014: 33). İzolasyon korkusu ile çalışanlar düşüncelerinin grubun düşünceleri ile zıt olması durumunda çalışanların tedbirli davranması öngörülebilecek bir durum olduğu için çalışanın sessizliği tercih etmesinin de aynı şekilde öngörülmesi gerekmektedir (Celep ve Kaya, 2016: 235).

*Geçmiş tecrübeler*, çalışanların daha önceden düşüncelerini dile getirdiğinde olumsuz tepkilerle karşılaşması durumunda düşüncelerini dile getirmekten kaçındığı ve sessiz kaldığı geçmiş tecrübelerinden dolayı kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumla karşılaşan çalışanlar düşünceleri önemsenmediği için kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmektedir (Celep ve Kaya, 2016: 235).

*İlişkileri zedeleme korkusu*, çalışanlar üstlerine çalışma arkadaşlarıyla ilgili herhangi bir olumsuz davranıştan söz ettiklerinde çalışma arkadaşı ile aralarının bozulabilme ihtimaline karşı duyduğu korku olarak tanımlanabilmektedir. Bu olumsuz davranışları üstlerine söylediklerinde ilişkilerinin zedelenme ihtimalinin yanı sıra, işten kovulma ya da terfi alamama ihtimallerinin olabileceğini düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir (Celep ve Kaya, 2016: 235).

### 1.2.3.4. Örgütsel Sessizliğin Ulusal/Kültürel Nedenleri

Kültürel veya ulusal faktörler çalışanların sessiz kalmalarındaki en büyük etkenlerden birisi olarak görülmektedir. Globalleşmenin etkisi ile işletmeler kendilerini çok kültürlü bir yapı içerisinde bulmaktadır. Çok kültürlü bir çatı altında çalışan bireyler kültürel sessizliğe sebebiyet vermektedir (Kutunis ve Karakiraz, 2012: 669). Bunun nedeni ise farklı kültürdeki çalışanların kendi kültürlerine göre farklı sessizlik davranışları gösterebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Lu ve Xie, 2013: 50). Kültürel yapı ve normlar ve güç mesafesi bu kültürel nedenler arasında yer almaktadır.

*Kültürel yapı ve normlar*, işletmedeki çalışma anlayışı ve faaliyetlerini yakından ilgilendirmektedir. İnsanlar kendi istekleriyle ya da istemsiz olarak yaşadıkları topluluğun kültürünü yansıtmaktadır (Erdoğan, 1997'den Aktaran: Sevgin, 2015: 22). Bu nedenle kendi kültürlerini çalışma hayatına da entegre etmek isterken kültür çatışmaları meydana gelebilmekte ve çalışanlar sessiz kalmak isteyebilmektedir (Kolay, 2012: 26).

*Güç mesafesi*, bir ülkedeki zayıf işletmelerin güçlü işletmelerle arasındaki ilişkiyi anlatan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bir işletmede güç mesafesinin yüksek olması yönetici ve çalışanlar arasında iletişimsizlik olduğu, başarı ve verimliliğin düşük, korku unsurunun fazla olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu işletmeler de ise, iletişim, başarı ve verimliliğin yüksek, korkunun ise yok denebilecek kadar az olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2007: 155-156).

### 1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin işletmeye olduğu kadar çalışanlara da zararları bulunmaktadır. Çalışanların düşüncelerini saklayarak dile getirmemeleri, işletmelerin gelişimini olumsuz yönden etkileyeceği için öncelikle, sonuçlarının bilinmesi gerekir ki yeni fikirlerle yeniliklere ayak uydurarak farklılık yaratmalarının sağlansın (Cinnioğlu vd., 2015: 792). Alkan (2016)'nın araştırmasında örgütsel sessizliğin sonuçları örgütsel ve bireysel sonuçlar olarak iki başlık altında incelenmektedir.

#### **1.2.4.1.Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları**

Alkan'a göre (2016), çalışanların sessizliği tercih etmeleri ya da sessizliğe mecbur bırakılmaları zamanla stresli bir şekilde çalışmak zorunda kalabilmekte ve bu da işletmeye olan bağlılıklarını ve kendilerini bireysel olarak geliştirmekte zorluk yaşayabilmektedir. Ayrıca zamanla dışlanma, güvensizlik ve bencillik gibi olumsuz davranışların oluşmasına sebep olabilmektedir.

Şimşek ve Aktaş'a göre (2014) ise, örgütsel sessizlik, düşük performans ve motivasyonun yanı sıra, stres, işten ayrılma niyeti ve davranışı, örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin azalmasına sebebiyet vermektedir.

#### **1.2.4.2.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları**

Milliken vd.'nden (2003) aktaran Kolay (2012) araştırmasında sessizlik sonucunda hataların saptanması, söylenebilmesi ve izlenen yanlış yolların düzeltilmesinin oldukça zor olabileceğinden bahsetmektedir. Alkan'a göre (2016), departman ve çalışanlar arasındaki iletişimin sağlam olması büyük önem taşımaktadır. İletişimsiz bir işletmede çalışanların zamanla duyarsızlaşmasına, işlerinin gereğini yerine getirmemelerine ve çözüm önerilerinin üretilmesinde sıkıntıların yaşanmasına sebebiyet vermektedir. İşletmelerde örgütsel sessizliğe yakalanan hizmet sektörü çalışanlarının karşılaşılabilecekleri sorunlar; çalışanların iletişimsizlikten dolayı diğer çalışanlardan uzaklaşması, çalışanların sessiz kaldıklarından dolayı kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmemeleri, verimliliklerinin azalması ve yaratıcılığın önüne geçilmesi, gelişen teknolojiyle değişen ortam ve olaylara adapte olamama, güven ve performanslarında düşüklük ve artan stres, sessizliğin bir kültür haline gelmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009'dan aktaran: Apak, 2016: 24).

Morrison ve Milliken'e göre (2000) örgütsel sessizlikten kaynaklanan üç zararlı sonuç yer almaktadır. Bunlar (Morrison ve Milliken, 2000'den aktaran: Erigüç vd. 2014: 67); çalışanların kendi duygu ve düşüncelerinin önemsiz olduğuna inanması, çalışanların iş ortamında olup biteni kontrol etmede yetersiz kalması ve çalışanların zihinsel olarak işletmeye uyum sağlama sıkıntısı olarak sıralanabilmektedir.

### **1.2.4.3.Örgütsel Sessizliğin Olumlu Yönleri**

Örgütsel sessizlik çoğu çalışmada olumsuz olarak ele alınsa da olumlu olarak ele alınan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar literatürde yer bulan sessizlik türlerinden örgüt yararına sessizlik ile yapılmaktadır. Örgüt yararına sessizlik, çalışanların işletmenin çıkarlarını korumak ve bilinçli bir şekilde gizli bilgilerin dağılmasını engellemek amacıyla sessiz kalmaları olarak açıklanmaktadır. Bu sessizlik türünde, işletme yararının yanı sıra çalışanların da yararı düşünülerek hareket edilmektedir. Bu durum, diğer kişilerin de menfaatlerinin önemsendiğinin bir göstergesidir. Kişi, çalışma arkadaşlarının performansının düşük olduğunu dile germeyip sessiz kalmayı tercih ettiğinde bu sessizliği gerçekleştirmiş sayılmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

Tikici vd. (2011) 'nin yaptığı çalışmada Dyne ve Botero'nun çalışmasından yola çıkarak örgütsel sessizliğin yararlı bir hal alabileceği durumların da olabileceğinden bahsetmektedir. Bunlar; yönetsel bilgilerin hızlı bir şekilde gönderilmesinin azaltılması, kişiler arası çatışmaların azaltılması, gizli bilgilerin açığa çıkarılmaması vb. olarak sıralanabilmektedir (Tikici vd., 2011'den aktaran: Erigüç vd., 2014: 66).

Sessiz kalarak işletme yararını düşünen çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğunu söyleyebilmekle birlikte, sessiz kalmasının işletme için pozitif sonuçlar doğuracağı düşüncesinde oldukları da söylenebilmektedir (Şahin ve Yalçın, 2017: 65).

### **1.2.5. Örgütsel Sessizliği Önlemeye Yönelik Uygulamalar ve Alınabilecek Önlemler**

Örgütsel sessizliğe yakalanan işletmelerin bu hastalığa yakalanmadan önce yapması gereken bazı uygulama ve düzenlemeler olduğu yapılan literatür araştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların örgütsel sessizlik hastalığı ile ilgili yaptıkları çalışmalarından yola çıkılarak, bu hastalığı önlemeye yönelik uygulamalar bir araya getirilerek hizmet sektöründeki işletmeler için dikkat edilmesi gerekenler derlenmiştir.

- Sürekli yapılan olumsuz davranışlara karşı boyun eymemek zamanla örgütsel sessizliğe yakalanmayı engellemektedir (Akgeyik vd., 2009).

- Stresi de beraberinde getiren örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmamak için çalışanların düşüncelerinin önemsendiğinin gösterilmesi gerekmektedir (Alioğulları, 2012).

- İşletmede bir iletişimsizlik varsa bu, işletmenin örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmasına sebep olduğu için, çalışanlar ve departmanlar arasında iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir Alkan, 2016).

- Örgütsel sessizliğin oluşmaması için işletme içerisinde adalet olgusunun olması gerekmekte ve çalışanlara işin yüküne göre eşit bir şekilde davranılması gerekmektedir (Bagheri vd., 2012).

- Batmunkh (2011), Erigüç vd. (2014), Kolay (2012) ve Celep ve Kaya'ya göre (2016), örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi ve önlem alınabilmesi için sessizliği etkileyen faktörlerin (önyargılı davranışlar, olumsuz geri bildirim, adaletsizlik kültürü vb.) ve çalışanların sessiz kalma nedenlerinin (güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon ve ilişkilerin zedelenmesinden korkma vb.) ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için öncelikle çalışanlara karşı güven duygusunun artırılması ve işletmeye olan bağlılıklarının da bu boyutta ilerlemesi gerekmektedir (Batmunkh, 2011; Erigüç vd., 2014; Kolay, 2012 ve Celep ve Kaya, 2016).

- Çalışanların sessizlik davranışı göstermemeleri için öncelikle denetçilerin dikkatli ve özenli davranmaları gerekmektedir. Ayrıca, üst yöneticilerin, çalışanların iş yerine olan sorumluluklarını kötüye kullanmaması gerektiğini ve onların üzerinde bir yıldırma (mobbing) politikası uygulamaması gerekmektedir (Bisel ve Arterburn, 2012 ve Daşçı, 2014).

- Çalışma arkadaşlarının fikirlerine saygı gösteren çalışanların olması ve yeni düşüncelerin üretilerek geliştirilmesi gerekmektedir (Erigüç vd., 2014).

- Örgütsel sessizlik türleri (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik) sessizliğin temellerini oluşturduğu için öncelikli olarak üzerinde durulmalı ve bunlara odaklanılması gerekmektedir. Ayrıca, sessizliğe neden olan

aktörler saptanarak nedenlerin azaltma yollarının belirlenmesi gerekmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016).





## İKİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİM GELİŞTİRME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

#### 2. İnsan Kaynakları ve Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin temelleri 1800'lü yıllarda tarım ve küçük aile işletmelerinden ekonomik destek sağlanmasıyla atılmıştır. Gençler, kendilerinden daha tecrübeli yakınlarına çıraklık ederek karşılığında ücret, barınma ve beslenme ihtiyaçlarını az da olsa karşılayacak şekilde çalışmışlardır (Şimşek ve Öge, 2012: 3). Endüstri Devrimi'yle makinaları kullanmak için üretim artışında önemli bir unsur olan insana ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Demir, 2016: 19).

İnsan kaynakları kavramını 1817'de ortaya atan ekonomist Springer'dan yararlanarak içerik bakımından bir bütünlüğe kavuşturanlar ise Taylor ve Fayor'dur (Tortop vd., 2010: 10-11). 1900'lü yılların başlarında bilimsel yönetim yaklaşımının öneminin artmasıyla birlikte yeni bir yönetim yaklaşımı olarak görülen *Personel Yönetimi* kavramı ortaya çıkmıştır. Can vd.'ye (1998) göre; personel yönetiminin işlevleri, çalışan ihtiyacının planlanması, çalışanın sağlanması, seçilmesi, uygun pozisyona istihdamı, ücretlendirilmesi, verimli bir çalışma ortamı oluşturularak bu ortamın devamlılığının sağlanması olarak sıralanabilmektedir. Tamamen genel faaliyetlerle ilgilenen personel yönetiminin kullanılmaması durumunda ise, bu işler temel faaliyetlerinde sorumlu yöneticilere kalacağı için çeşitli aksaklıkların meydana gelmelerine sebep olabileceğinden bu kavram, zaman içerisinde insana daha çok önem veren ve tamamen insan odaklı olan *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin* temellerinin atılmasına katkı sağlamıştır (Daud, 2010: 7; Doğan, 2010: 4). Personel yönetimi daha genel faaliyetlerden (işe alma, seçme ve yerleştirme, işe giriş, işten çıkış tarihleri, ücretlendirme vb.) oluştuğu ve uzmanlık gerektirmediği için daha geniş kapsamlı bir yönetim yaklaşımının kullanılmasının zamanla zorunlu hale geldiği söylenebilmektedir. Böylelikle artık personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi kullanılmaya başlanmıştır (Demiral, 2011: 40; Çorakçı, 2007: 4).

İKY kavramının da zamanla gelişmesine fayda sağlayan önemli olaylar bulunmaktadır. Bu olaylar; *fabrika sisteminin doğması*, endüstri devriminin bir sonucu olarak fabrikaların hayatımıza girmesi ile çalışanların çalışma saatleri, maaşları ve çalışma koşullarının yer aldığı yasaların oluşturulmaya başlanmıştır. *Kitle üretim sistemi*, üretim tekniklerinin geliştirilerek emekten tasarruf sağlamaya yarayan makineler ile daha etkin yöntemlerin kullanılmaya başlanarak verimli ve verimsiz olan çalışanların birbirlerinden ayrılarak ödüllendirme yapılmaya başlanmıştır. *Örgütsel psikolojinin katkıları*, 1900'lü yıllardaki araştırmacılar yaptıkları çalışmalarında, endüstriyel alanda çalışan insanların üzerinde teorik ve deneysel çalışmalar yaparak çalışanları psikolojik açıdan değerlendirmeye tabii tutarak işe alımlarının gerçekleştirilmesine öncülük etmişlerdir. *Hawthorne araştırmaları*, çalışanların verimliliklerinin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar sonucunda fiziki çevre şartlarının ve çalışanları motive edebilecek her türlü faktörün büyük önem taşıyacağı sonucuna varılmıştır. *Beşeri ilişkiler hareketi*, ast ve üstler arasındaki ilişkide daha duyarlı bir yol izlenebilmesi açısından iletişimin büyük önem arz ettiği sonucuna varılmıştır. *Davranış bilimlerinin katkıları*, psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi insan odaklı bilimlerin yanı sıra politik bilimler, dilbilimleri ve eğitim bilimleri ile de karşılıklı bir etkileşimde bulunduğu saptanarak ortak bir çatı altında toplanmış ve “davranış bilimleri” olarak adlandırılmaya başlanmıştır. *Yasal düzenlemelerdeki artışlar*, 1930'lu yıllardan sonra düzenlenen yasalar İK performanslarını etkileyecek bir noktaya gelmeye başlamıştır. *İnsan kaynakları fonksiyonlarında artan uzmanlaşma*, İK fonksiyonları gün geçtikçe sürekli gelişim göstermiştir. Gelişen bu fonksiyonlar doğrultusunda da alanında uzman kişiler ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Öge, 2010: 4-7).

Günümüzde düşünme ve konuşma yeteneği ile varlığını sürdüren ve kültürel bir varlık olan insanın işletmeler için büyük öneme sahip oldukları bilinmektedir. Teknolojik değişimler ve insan unsurunun öneminin giderek artmasıyla adından sıkça bahsedilen insan kaynakları (İK) ve insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramları, bugün küçük, orta ve büyük işletmeleri de önemli yönde etkilemeye devam etmektedir. İnsan odaklı yürütülen işletmeler için özellikle bu yönetim tarzının benimsenmesi örgüt kültürünün gelecek çalışanlara bozulmadan ve hızla

gelişerek ulaşmasında ve örgüt amaçları doğrultusunda gelişebilmek için büyük katkı sağladığı bilinmektedir (Calp vd., 2011: 304). İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), kişilerin çalışan olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği hususundaki düşünce tarzı olarak tanımlanabilmektedir (Bingöl, 2003: 5).

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için kendi için faydalı olan kaynaklara sahip olmasının yanı sıra bu kaynakları etkin bir şekilde nasıl kullanacağını da bilmesi gerekmektedir. Bunun için de insan kaynaklarının önemini bilmesi gerekmektedir. Önceki yıllarda işe alma, işten çıkarma ve zaman denetimi yapma ile başlayan ve personel yönetimi olarak adlandırılan bu alan, zamanla insan kaynakları olarak adlandırılmaya başlanmış ve alanı da değişen koşullar ile birlikte genişletilmeye başlanmıştır (Şimşek ve Öge, 2012: 1).

İKY ile işe alınacak çalışanın ne gibi özellikleri barındırması gerektiği ve bu iş için hangi vadede çalışana ihtiyaç duyulduğunun saptanması ile başlanması gerekmektedir. İnsan kaynağı belirlendikten sonra ihtiyaçların karşılanması için uygun çalışan işe yerleştirilmektedir. Belirlenen özellikteki çalışanın bulunması ve yerleştirilmesi ile çalışanın işini iyi yapıp yapmamasına göre değerlendirilme aşamasına geçilmektedir. Değerlendirme bittikten sonra ise, yaptığı iş hacmi kadar ücretlendirme yapılmaktadır. Değerleme aşamasında saptanan eksiklikler doğrultusunda çalışanın geliştirilebilmesi için hazırlanan eğitim programlarına tabii tutulması gerekmektedir. Son olarak ise, kendini geliştiren çalışanın işletme içerisinde verimliliğini devam ettirdiği sürece varlığını da devam ettirmesini sağlamam amacı ile çalışmalar yapılması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanın fiziki ve psikolojik bakımdan karşılaşılabileceği her türlü sağlık problemlerine karşı önlemlerin de alınması gerekmektedir (Cingöz, 2011: 21).

## **2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İşletmeler için en ideal işgücünün sağlanmasında ve çalışanların seçilerek işe alınmasında kullanılan faaliyetler niteliğinde olan İKY uygulamalarının, etkili bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin saptanması insan kaynakları birimi tarafından yürütülmektedir. İKY uygulamalarının kullanılması işletmelerin belirledikleri amaçlarına ve rekabet avantajı elde ederek başarılı olmaları için büyük

önem arz etmektedir. Bu başarı ise, çalışanların katılımı ile gerçekleşebilmektedir (Develi, 2015: 27).

İKY uygulamaları araştırılan konuya göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin en çok kullanılan uygulamalar; iş analizi, İK planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme olarak sıralanmaktadır (Develi, 2015: 27-28).

### **2.1.1. Eğitim ve Geliştirme**

Küreselleşen dünyada bir ülkenin siyasi ve ekonomik açıdan özgürlüğünü ele alarak ve rekabet avantajı sağlayarak hayatını devam ettirebilmesi işgücünü verimli bir şekilde kullanabilmesi ile mümkün olabilmektedir. İşgücünün verimli kullanılmasındaki en önemli etken ise, iyi ve sürekli bir eğitimle gerçekleşebilmektedir (Bingöl, 2016: 278). Ayrıca, çalışanlar işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini, iş tanımının ne olduğunu öğrenmek ve uygun bir şekilde uygulamaya geçirebilmek için eğitime ihtiyaç duymaktadır. Eğitimin uygulanması, çalışanların iş konusunda gereğini yapmalarını ve sorumlulukları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır. İKY fonksiyonları arasında büyük öneme sahip olan eğitim ve geliştirme, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkileri de olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşletmelerin rekabet ortamına kolaylıkla ayak uydurabilmeleri ve hayatlarını kolaylıkla sürdürebilmeleri için nitelikli ve eğitilmiş çalışanları bünyesinde barındırması gerekmektedir. İşletmelerin nitelikli ve eğitilmiş çalışanlardan oluşmaması rekabet ortamında kendilerini koruyamadıkları için ekonomik olarak büyük sıkıntılar yaratabilmekte ve çalışan verimliliğini azaltabilmektedir (Çetinel, 2011: 17).

Günümüz bilgi çağında her şeyin bilgiyle yürütüldüğü göz önünde bulundurulduğunda çalışanların ve yöneticilerin kendilerini yenilemek zorunluluğunda oldukları için bu da ancak eğitimle mümkün olabilmektedir. Değişen teknolojik koşullarla birlikte bilginin elde edilmesinin yanı sıra çoğaltılarak yayılmasının sağlanması da bir o kadar önem taşımaktadır. Bu doğrultuda eğitime ve eğitim sürecinde yapılan yatırım insana karşılık gelmektedir. Yani eğitim alan insan,

işletme için en zengin kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle günümüz işletmeleri eğitime daha çok önem verilmeye başlamışlardır (Ertürk, 2010: 10).

Eğitim, insan kaynağını elde etme adına gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmak için, geliştirme ise, çalışanların değişen ve gelişen işletme koşullarına uyum sağlayabilmek için hazırlanmasında kullanılmaktadır. İKY uygulamalarının en önemlileri arasında yer alan eğitim ve gelişme, çalışanlar açısından iş ile alakalı öğrenmeyi kolaylaştıran davranışların işletme tarafından çaba gösterilerek planlanması olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 231).

İşletmelerde insan sermayesinin elde edilebilmesinin öncesinde insan kaynağının bulunması, seçimi ve işe yerleştirilmesi gibi aşamalardan geçilmesi gerekmektedir. Çalışanlardan verimli bir performans bekleniyorsa çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri beklenmektedir. Burada büyük sorumluluk işletmeye düşmektedir. İşletmenin çalışanlarına eğitim vererek yaptıkları yatırımlar sonucunda, rekabet avantajı elde etmelerini öngörmeleri gelecekteki yeniliklere karşı da uyum sağlamaları gibi stratejik bir önem kazandırmaktadır. Bundan dolayı, İKY faaliyetleri arasında yer alan eğitim ve geliştirme, özellikle yeni işe alınan çalışanların hayatları boyunca çalıştıkları işlerde kullanabilmeleri için büyük önem arz etmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanabilir olmasındaki en önemli unsur kariyer planlamadır. Kariyer yönetimi ve planlama, çalışanların bireysel anlamda kariyer planlarının uygulanabilir hale gelmesine yardımcı olması açısından çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin, ilgi alanları ve edindikleri bilgilerin saptanması gerekmektedir (Harbalıoğlu, 2016: 12-13).

Çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmelerini sağlayarak performanslarında da bir o kadar artış elde etmeleri için kullanılan uygulamalar arasında yer alan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların ihtiyacı olan motivasyonu sağlamada da önemli bir araç olarak görülmektedir (İçirgen, 2016: 8).

Tortop vd.'ye (2010; 184-185) göre insan kaynaklarında eğitimin işletmeler için iş verimliliğin, moral ve motivasyonun artması, iş kazalarının azalması, işletmede süreklilik ve uyum sağlanması konusunda büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde kullanılan eğitim faaliyetleri, verimliliği düşük olan işletmelerin belirledikleri

amaçlara ve başarıya ulaşmalarını sağlamak için büyük katkı sağladığı için yüksek performansa sahip iş sistemlerinin önemli bir parçası haline gelmektedir (Başar, 2016: 26).

Eğitim ve geliştirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Russell ve arkadaşları (1985) eğitimin performans ile yüksek düzeyde bir ilişki içerinde olduğundan; Bartel (1994) eğitim ile birlikte çalışanların işgücü verimliliğinde artış olduğu kadar işletmelerin verimliliğinde de aynı oranda bir artış olduğundan; Mercin (2005: 135-136) ise yaptığı çalışmasında eğitim ve geliştirmenin işletmeye ve/veya çalışanlar için öğrenme süresinin kısaltılarak yöneticilerin yükünün hafiflemesi, iş verimliliğinin, kalitesinin ve çalışan motivasyonunun artırılarak meslekte yükselme veya terfi olanaklarının artırılması gibi yararlarından bahsetmektedir.

Örgütsel performansın geliştirilmesi amacıyla kullanılan eğitim ve geliştirme, çalışanların ihtiyaç duydukları veya duyabilecekleri bilgi ve becerilerin elde edilmesini ve elde tutulmasını sağlamaktadır. Burada ilk olarak başlanması gereken eğitim, işletmede yeni işe başlayacak çalışanların işe ve işletmeye alışabilmeleri ve işletme amaçlarının öğretilmesidir (Başkurt, 2016: 31-32).

*Ekonomik Amaçlar*, üretim, verimlilik ve kalitenin artmasının yanı sıra, maliyet ve zamandan tasarruf elde etmeyi, iş kazalarının azaltılarak iş güvenliğinin olabilecek en üst seviyede olmasını ve iş yapma metotlarının geliştirilerek hata oranlarının düşürülmesini sağlamak olarak değerlendirilmektedir. *Beşeri ve Sosyal Amaçlar*, çalışanların motivasyonlarının, moral ve özgüvenlerinin artırılmasıyla işe bağlılığın ve tatminin de artırılacağı, yaratıcılıklarının ve bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:110-111).

### **2.1.2. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler**

Her işletmenin genel amaçlarından ayrı olarak farklı amaç ve ihtiyaçlar ile eğitim faaliyetlerini yürüttükleri bilinmektedir. Bununla birlikte, daha etkin bir eğitim plan ve programları için uygulanması gereken süreklilik, yararlılık, fırsat eşitliği, planlılık ve etkin katılım ilkesi gibi bazı ilkelerin de olduğu bilinmektedir. Eğitim faaliyetlerinin sürekli olması, eğitimin yararlı olması, eğitimde fırsat eşitliği,

eğitim faaliyetlerinin planlanması ve eğitimi alacak olan çalışanların etkin katılım göstermesi gerekmektedir (zelik, 2015: 170-172).

### **2.1.3. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler**

*Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği*, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin özellikle üst yönetim tarafından desteklenmesi gerçekleşebilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Üst yönetime ek olarak tüm yönetici ve uzman kişilerin de süreci desteklemeleri işletmeyi başarı elde etmeye bir adım daha yaklaştırmış olacaktır. *Teknolojik İlerlemeler*, özellikle günümüz bilgi ve teknoloji çağındaki mevcut gelişmeler kullanılan teknik ve materyallerde köklü bir değişime uğradığından dolayı teknolojik değişimlere ayak uydurabilmek ve yeniliklere açık olmak çalışanların görevlerinin yerine getirmelerinde ve olumlu sonuçlar elde etmelerinde büyük önem taşımaktadır (ge, 2016: 255-256)

*Örgütsel Karmaşıklık*, daha az sayıdaki çalışanların daha karışık seviyelerdeki işleri daha iyi bir şekilde beceribilmeleridir. Nice işletme, teknolojik yeniliklerle yenilikçi ve daha kaliteli ürün ve hizmet üretebilmek için müşterilerin talepleri doğrultusunda ilerleme göstermektedirler. *Diğer İnsan Kaynakları İşlevlerinin*, başarılı bir biçimde yapılması eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Özellikle, insan kaynakları fonksiyonlarından tedarik ve seçim faaliyetleri netice, sadece vasıflı çalışanların istihdam edilmesi söz konusu olduğunda işletmeye yeni dâhil olan çalışanların daha yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır (Bayraç, 2008: 147-148).

### **2.1.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci**

Günümüz teknoloji çağında bilginin geliştirilmesi kadar becerinin de geliştirilmesi de bir o kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle mesleki ve teknik eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim eğitimlerine verilen önem de artmaktadır.

Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi ve planlanması süreci işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. İşletmeler için öncelikli olanın ihtiyacın belirlenmesi ve bu ihtiyaç doğrultusunda planlama yapılması olduğunun bilinmesinin gerekliliğidir. Eğitim ve geliştirme bütçesinin belirlenmesi, eğitim politikası

oluşturma ve amaçlar geliştirme, eğitim ve geliştirilenin süresi ve yerinin belirlenmesi, eğitimin uygulama yönteminin belirlenmesi, eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılacak çalışanın ve eğitimi verecek kişinin belirlenmesi ve eğitim ve geliştirme programlarını değerlendirmesi gibi aşamalar ile eğitimden beklenen faydanın en yüksek düzeyde görülmesi beklenmektedir (Tanışman, 2018: 10).

#### **2.1.4.1.Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması**

Eğitimin en sağlıklı şekilde planlanabilmesi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu sebeple eğitim araştırmaları yapılması gerekmektedir. Eğitim araştırması, gelecekte yapılabilecek olan eğitim tekniklerinden hangilerinin kullanılacağına belirlenmesi için yapılan analizlerdir. Uzun vadede işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan ve aynı zamanda dış faktörleri (rekabet ve pazar koşulları, teknolojik, sosyolojik ve ekonomik gelişmeler vb.) de dikkat alınarak yapılan *örgütsel ihtiyaçlar (örgütsel analiz) analizi* ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde iş analizi tekniğinden yararlanılarak sahip olunan bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip olunması istenilen bilgi ve yetenek düzeyi arasında fark olup olmadığının belirlenmesi için yapılan *eğitim açığı analizinin* yapılması gerekmektedir. Eğer aralarındaki fark olumsuzsa çalışanın eğitime ihtiyacı olduğu sonucuna varılmaktadır (Yüksel, 2008: 104; Öge, 2016: 258-259).

#### **2.1.4.2.Eğitim Politikası Oluşturma ve Amaçlar Geliştirme**

Eğitim ve geliştirme işletmelerin zor ve uzun vadeli hedefleri arasında ön sıralarda yer almaktadır. Özellikle, işletme içi eğitim çalışanların sahip oldukları edinin ve bilgilerin tazelenmesinin ve performansın belli bir seviye üzerinde kalmasının sağlanması amacı ile uygulanmaktadır (Yüksel, 2008: 103).

Yapılan veya yapılması planlanan eğitim faaliyetleri doğrultusunda, köklü değişikliklerin yapılması beklendiğinde, değişen koşullara uygun amaçların belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Belirlenen bu amaçların işletmenin bütününde ya da bir kısmında oluşan eğitim ihtiyacının karşılanmasına yönelik olması gerekmektedir (Özçelik, 2015: 182).

Belirlenen amaçlara ulaşılması için izlenmesi gereken yol ve kural olarak tanımlanan politika, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanmasında ve



uygulanmasında da sahip olunması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitim belirli kural ve ilkelerle yapıldığı zaman faydalı hale gelmektedir. Eğitim ve geliştirmeyle bir şeylerin değiştirilmesi gerekiyorsa ihtiyaçlar doğrultusunda amaçların da değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Öge, 2016: 260).

#### **2.1.4.3.Eğitim ve Geliştirme Bütçesinin Belirlenmesi**

Yıllık olarak hazırlanması gereken eğitim bütçesi, o yıl yapılması gereken eğitim faaliyetlerinin maliyetini ve tüm eğitim uygulamalarının maliyetlerini kapsayacak biçimde hazırlanması gerekmektedir. İşletmenin kendi eğitim bütçesi dışında alternatif eğitim olanakları için de bir eğitim bütçesi hazırlaması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, hazırlanan bu bütçenin yüksek oranlar içermesi çoğu işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. Bu sebeple hazırlanacak olan bütçenin tamamen işletmenin ekonomik durumu ve günümüz koşulları göz önünde bulundurularak hazırlanması gerekmektedir (Tanışman, 2018: 11).

#### **2.1.4.4.Eğitim ve Geliştirmenin Süresi ve Yerinin Belirlenmesi**

Eğitim faaliyetlerinin belirlenip planlanması aşamaları kadar alınacak olan eğitimin süresi de büyük öneme sahiptir. Eğitim süresi boyunca çalışanların işten uzak kalacaklarının da göz önünde bulundurularak planlama aşamasının bu doğrultuda yapılması gerekmektedir. Ayrıca sürenin iyi hesaplanamaması ya da doğru planlanamaması, işletmede daha sonra meydana gelebilecek üretim ve zaman maliyetlerinde artmalara sebep olacaktır (Tanışman, 2018: 12).

Eğitim süresinin belirlenmesinde gösterilen çabanın bir benzerinin eğitimin verileceği yerin belirlenmesinde de harcanması gerekmektedir. Eğitimin işbaşı ya da iş dışında olup olmayacağını kararlaştırılmasında önemli nokta, belirlenen eğitimin ne tür bir eğitim olduğuyla ilgilidir. Ama unutulmamalıdır ki, iş dışı eğitimler çalışanlar açısından elverişli bir eğitim süreci olarak geçse de, üretim aşamasında ya da çalışanların tekrar işe odaklanmaları konusunda aksaklıkların meydana gelmesi mümkün olabilecektir (Tanışman, 2018: 12).

#### **2.1.4.5.Eğitimin Uygulama Yönteminin Belirlenmesi**

İşletmelerin yararına olacağı düşünülerek çalışanlara verilmesi düşünülen eğitim yönteminin doğru bir şekilde belirlenmesi, verilecek olan bu eğitimin verimliliğini de etkileyeceği için üzerinde durulması gerek önemli bir başka aşama olarak görülmektedir. İşletmeler genelde işbaşı ve/veya iş dışı eğitimleri kullanmaktadırlar (Bingöl, 2003: 223).

#### **2.1.4.6.Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarına Katılacak Çalışanın ve Eğitimi Verecek Kişinin Belirlenmesi**

İşletmelerde eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle eğitim verilecek olan departmanların ve departman çalışanlarından kimlerin alacaklarının da belirlenmesi gerekmektedir. Burada önemli olan, eğitim alacak olan çalışanların öğrenmeye, kendini geliştirmeye ve işletmeye sağlayabileceği faydaların bilincinde olması gerektiğidir. Aynı durum eğitimi verecek olan kişinin belirlenmesinde de geçerlidir. Eğitim veren kişi öğretmeye ve paylaşımına açık, işletme amaçlarının bilincinde olan kişi veya kişilerden seçilmelidir. Eğitim verecek olan kişi işletme içinden olabileceği gibi işletme dışından da seçilebilmektedir. Bilinmesi gerekir ki, işletme dışından seçilen eğitimciler işletme içinden seçilen eğitimcilere göre biraz daha maliyet gerektiren bir durumdur. Fakat verilecek olan eğitim sadece dış kaynak kullanımı ile verimli sonuçların elde edileceği biliniyorsa eğitimci dışarıdan temin edilmelidir (Tanışman, 2018: 14).

#### **2.1.4.7.Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirme**

Eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirme aşamasında performansa dayalı değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Eğitim alan çalışanların eğitimden hemen sonra davranışlarındaki değişimin ölçülmesi amacıyla yapılan *eğitim sonrası performansı değerlendirme*, çalışanların eğitimden önce ve sonrasındaki davranışlarının karşılaştırılarak farklılıklarının belirlenmesi amacıyla yapılan *önceki ve sonraki performans değerlendirme* ve aynı işte çalışanlardan oluşturulan kontrol ve deney grubunun oluşturularak yapılan *kontrol grubu yöntemiyle değerlendirme* yöntemleri kullanılmaktadır (Tanışman, 2018: 16).

### **2.1.5. İnsan Kaynakları Eğitim Yöntemleri**

Kozak (2012: 131) konaklama işletmelerinde yapılan eğitim yöntemlerini iş başı eğitim, iş dışı eğitim ve teknoloji destekli eğitim olmak üzere 3 grupta incelemektedir.

#### **2.1.5.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri**

Çalışanların yaptıkları işlerini bırakmadan iş anında eğitim almaları olarak tanımlanan işbaşı eğitim, çalışanların ve işverenlerin talepleri doğrultusunda düzenlenmektedir. Burada önemli olan çalışanın ve işverenin eşit oranda istekli olmaları gerektiğidir. Maliyeti düşük, pratik ve kolay olmasından dolayı farklı birçok sektör tarafından tercih edilmektedir (Taş, 2011:169).

İşbaşında eğitim için kullanılan yöntemlerin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Uyargil vd. (2010: 192) işbaşı eğitimlerinde kullanılan yöntemlerin avantajlarını şu şekilde sıralamaktadırlar; eğitimde kullanılacak araç ve gereçler dâhil olmak üzere yol vb. giderler olmayacağı için daha az maliyet gerektirmektedir. İşbaşında yapıldığından dolayı uygulaması daha kolay olmakla birlikte adaptasyon sorunu yaşanmaz ve işlerde aksamaya yol açmaz. Bingöl (2003: 224) ise dezavantajlarını şu şekilde sıralamaktadır; çalışanların verilen eğitim esnasında kullanacakları makina ve teçhizatlarla ilk defa karşılaşmaları halinde zarar verme veya iş kazası yaşama olasılıkları fazladır. Eğitim verecek olan kişi deneyimsiz ise, eğitimin verimli geçmeme olasılığı artmaktadır.

#### **2.1.5.1.1. İşe Alıştırma-Uyum Eğitimi (Oryantasyon)**

İşe yeni alınan ya da departman değişikliği yapan çalışanlara işe başlamadan hemen önce ya da işe başladığındaki ilk günlerde işe ve işletmeye alıştırmak amacıyla yapılan eğitim olarak tanımlanan oryantasyonda, genel olarak işin gerektirdiği bazı bilgilere sahip olunması, düşünsel ya da bedensel yeteneklerin kazandırılmasının sağlanması amaçlanmaktadır (Tortop vd., 2007: 187; Yılmaz, 2013: 140). Oryantasyonun amaçları arasında; yeni çalışanın kendini takıma ve işletmeye ait hissetmesinin sağlanması, işini verimli bir şekilde yürütebilmesi için işle ilgili alabileceği esas bilgilerin verilmesi, işletme kültürünün, amaçlarının, hedeflerinin ve vizyonunun ne olduğunun bilinmesi yer almaktadır (Çetin ve Özcan, 2014: 97).

### **2.1.5.1.2.İş Değiştirme (Rotasyon)**

Son zamanlarda işbaşı eğitiminde kullanılan en yaygın yöntemler arasında yer alan rotasyon uygulamaları, yöneticilerin ve çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde kullanılmaktadır İşletmede aynı pozisyondaki işler arasında ve kısa dönemli olarak yapılan bir tür görev değiştirme olarak görülmektedir (Yılmaz, 2010: 123). Yöneticilerin işlerinde geliştirilebilmesi en çok kullanılan yöntemler arasında yer alan iş rotasyonu, işletmede aynı seviyedeki işler arasında yapılan kısa süreli görev değişikliği olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2010: 15; Yıldız, 2011: 38).

### **2.1.5.1.3.Yetki Göçerimi Yolu İle Eğitim (Yetki Devri)**

Eğitilecek olan çalışana normalde sahip olmadığı bir görev gücü verilmesi, çalışanın yetkisi olduğunda onu kullanma yeteneğinin gelişmesini sağlayan yetki devri, çalışanların performanslarının artmasına ve aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 90; Kaptangil, 2010:158; Ayan, 2013: 158).

Yetki devrinin aşılması zor en büyük etkeni yöneticilerden kaynaklanabilmektedir. Yöneticilerin işletmeye bakışı, işe yaklaşımı, çalışanları algılamaları ve başkalarının beklentilerinin yorumlanması tarzındaki yetki devretme derecelerini etkileyebilmektedir. Yöneticiler çalışanlarının yetersiz olduğunu düşündüğünden dolayı görev devretme konusunda tutuk davranışlar sergileyebilmektedir Bazı yöneticiler, en iyisini ben bilirim, ben yaparım düşüncesini benimsediklerinden dolayı yetkiyi devretmek istemeyebilmektedirler. Bazı yöneticiler ise, çalışanların yetkinliğinden korktuğundan çalışanların işi istenilen şekilde bitirmekle kalmayarak kendisinin daha iyi bir şekilde gerçekleştirmesinden endişe duyabilmektedir (Koçak vd. 2012: 120).

### **2.1.5.1.4.Staj Yolu ile Eğitim**

Staj, çalışanlar ya da çalışan adayların gelecekte yapmaları muhtemel olan görevlerin benzerlerini geçici bir süre için yapmaları esasına dayanmaktadır. Yüksek sorumluluk ve görev yerlerinin gerektirdiği yetenekleri kazandırmak amacıyla yapılan staj eğitimi, çalışanlara ya da adaylara gelecekteki olası çalışma ortamlarını ve şartlarının tanıtılması, işlerin öğrenilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve mesleki

sorumluluklara sahip olabilme gibi avantajlar kazandırmaktadır (Kaptangil, 2010: 161).

Stajyer ise, işletmedeki işleri genel olarak öğrenerek, kendisini ve yeteneklerini geliştirmesi adına işletmede işverene bağlı ve ücretsiz çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd., 1996: 54). Staj yoluyla eğitim yönteminde, çalışanların işletmede gelecekte görev alacakları alanlarla alakalı işleri öğrenerek çalışma koşulları hakkında bilgilenerken mesleki alanda sorumluluk sahibi olmaları sağlanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014: 96).

#### **2.1.5.1.5.Koçluk ve Mentorluk Aracılığı ile Eğitim**

Eski Mısır döneminden itibaren insanın, usta-çırak ilişkisi olan her alanda (özellikle el sanatları) gittikçe önem kazanmaya devam ettiği görülmektedir. Eski dönemlerde yaşayan insanlar sanatlarını gelecek kuşaklara da aktarmak istemelerinden dolayı günümüzde mentorluk ve koçluk olarak adlandırılan loncalar, o dönemlerde gereken istihdam koşullarını da düzenlemektedir (Çetin vd., 2017: 3).

#### **2.1.5.1.6.Hizmet İçi Eğitim ve Gerekliliği**

İşletmelerde eğitim, işletmenin amaçlarının, kültürünün ve misyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesine yardımcı olmasının yanı sıra, çalışanların performanslarının ve yeteneklerinin de artırılmasına yardımcı olmaktadır. Eğitim ile işletme içerisindeki güven duygusu ve bağlılık duygusunu artmaktadır. Aynı şekilde, moral ve özgüveni de arttırdığından işletme bakımından büyük yere sahip hizmet içi eğitim, çalışanlara işlerini daha iyi ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri kazandırarak gelişimlerini sağlamayı amaçlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Geleceklerini düşünen bir işletmeye sahip olmaları ve onları geleceğine dönük kariyer seçimleri konusunda yönlendirmeleri, çalışanların kendilerine önem verildiğini hissetmelerini sağlamaktadır. Önemli olan bu eğitimlerinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu nedenle, işletmelerdeki hizmet içi faaliyetlerin belirli bir süre için değil, çalışanların iş yaşamları süresince uygulanması gerekmektedir (Aydın, 2016: 11-12).

Sonuç olarak, işletmelerde yönetici gözetiminde, yönlendirme, işe alıştırmaya (oryantasyon), yetki devri, stajyerlik, iş rotasyonu ve çıraklık yöntemlerinden bir

veya birkaçı ile işbaşında eğitim verilebilmektedir. Burada işbaşı eğitim yöntemlerinden hangisinin seçileceği maliyet ve katma değer açısından değerlendirilerek karar verilmektedir (Hussein,2016: 62).

### **2.1.5.2.İş Dışı Eğitim Yöntemleri**

İşletme dışında eğitim, çalışanların iş ortamının stresinden uzaklaşması ve öğrenme ile ilgili tecrübelerin arttırılmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak çalışanın, farklı işletmeler ya da departmanlarda çalışanlar ile görüşmelerini sağlama fırsatı yaratarak bu görüşmelerden elde edilen görüş ve fikirleri, işletmelerinde kullanmalarına yardımcı olabilmektedirler. Ayrıca çalışanların kendi kişiliklerini ve çevrelerini geliştirmelerine yardımcı olan bu eğitimin (Mamati, 1998: 15) en önemli özelliği kullanılmaya hazır teorik bilgileri de verebilmesidir (Bayraktaroğlu, 2006: 91).

İş dışında eğitim için kullanılan yöntemlerin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Sadullah vd. (2013: 198) ve Ayan (2013: 161) iş dışı eğitimlerinde kullanılan yöntemlerin avantajlarını şu şekilde sıralamaktadırlar; işbaşında verilen eğitime kıyasla daha sistematik ve planlı yapıldığı için verim elde edilme olasılığı artmaktadır. İyi planlanmış bir iş dışı eğitimde, işin bütün zorlukları ayrıntılı bir şekilde incelenebilmektedir. İşbaşında verilen eğitime göre maliyeti daha kolay hesaplanmaktadır. Bayraktaroğlu (2006: 87) ise dezavantajlarını şu şekilde sıralamaktadır; çalışanın eğitim boyunca öğrendikleri bilgilerde, gerçek işlerinde karşılaşmayacakları durumları da içerebilmektedir. Genel olarak bu eğitim şekli ile işletme içinde belirlenen ihtiyaçlar arasındaki uyum düşük olabilmektedir. Eğitim alanların, eğitim boyunca işten uzak olmaları nedeniyle işgücü kaybının yaşanması maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. İşbaşı eğitime göre daha maliyetli bir yaklaşımdır.

#### **2.1.5.2.1.Anlatım Yöntemi**

İşletmenin eğitim sisteminden kaynaklanan bir konuşmacının birçok kişiye ders anlatmasını ve izleyicilerin davranışlarını denetlemesi biçimde gerçekleştirilen bu yöntem (seminer, kurs vb.) geleneksel örgüt kuramındaki yetkice yapıya sahip olmakla eşdeğer gözükmektedir (Aldemir vd., 2001: 175). Düzenlemesi kolay, masrafı az ve oldukça fazla kullanılan bir yöntem olan anlatım, verilmesi istenilen

bilgilerin, düzenli olarak aktarılıp çok fazla kişinin daha kısa sürelerde eğitilmesi amaçlanarak uygulanmaktadır. (Uyargil vd., 2010: 197).

#### **2.1.5.2.2.Rol Oynama Yöntemi**

Rol oynama yönetimi, gerçek bir ortamda hayali bir işletmede çalışan kişilerin rollerini üstlenerek, karşılıklı ilişkiler kurup tartışarak sorunlara çözüm bulmak biçiminde uygulanmakta ve yöntemin uygulamasında rol sahipleri, üstlendikleri rolleri ve karşı rolleri anlamaya çalışması olarak açıklanmaktadır (Ertürk, 2011: 145). Bu eğitimin etkili olması için eğitim verenlerin rol oynama öncesi ve sonrasında farklı etkinliklerle uğraşmaları gerekmektedir. Bu yöntemin başarısını biraz da eğitime katılanların rol oynamadaki başarısına bağlı olmaktadır (Özgen vd., 2001: 152). Amaç, belirli tekniklerin öğrenilmesini sağlamaksa, bu tekniklerin nasıl kullanılacakları konusu üzerinde durulması gerekmektedir. Eğer amaç, eğitim alan kişilerin birbirlerini daha iyi anlamalarının sağlanması ise, rol alan çalışanların davranış tarzları üzerinde durulması gerekmektedir (Kaptangil, 2010: 166).

#### **2.1.5.2.3.Örnek Olay Yöntemi**

Örnek olay yönteminde eğitim alanlara yazılı olarak örgütsel bir problemin tanımlanması temeline dayanmaktadır. Bir tartışma ortamında gerçek bir durum veya sorunun her ayrıntısı bir grup tarafından incelenmesi ve katılımcıların bilincini geliştirerek etkili karar vermeleri ve çözüm üretmelerinde bulunabilmeleri amaçlanmaktadır (Tortop vd., 2007: 187). Özellikle, genç yöneticilerin işletme yönetimine alıştırmalarında yararlı olan bir yöntemdir. Sorun içeren bir metnin kalitesinin yüksekliği, gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme sorunu ile ilgili bütün ayrıntıların eğitime verilebilmesine bağlı olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2013:143).

#### **2.1.5.2.4.Duyarlılık Eğitimi (T-Grup Yöntemi)**

Yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan en yeni yöntemler arasında yer alan bu yöntemde, eğitim alan çalışanın takındığı davranış ve tutumlarının değiştirilerek geliştirilmesi için kullanılmaktadır (Yılmaz, 2010: 125). Bu eğitim, çalışanların tecrübelerini, hislerini, tepkilerini, algılarını ve davranışlarını inceleyerek farkındalık

yaratarak, bu tutum ve davranışların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (Sadullah vd., 2013: 201).

#### **2.1.5.2.5.İşletme Oyunu (Yönetim Simülasyonu) Yöntemi**

Gerçek çatışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde hazırlanan ve iş koşullarıyla benzeri sağlanmış bir eğitim ortamında kullanılmaktadır. Bu yöntemle, eğitim alanlar, aldıkları kararların gerçek iş yaşantısında ne gibi olaylar doğuracağını görmektedirler (Bayraktaroğlu, 2006: 96). Bu yöntemde kullanılan simülatörler, mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanmaktadır (Bingöl, 2014: 310).

#### **2.1.5.2.6.Outdoor Eğitimleri**

Günümüzde yaşayarak öğrenme felsefesi ile oluşturulan programlar, diğer eğitim yöntemlerinin arasında sıkça kullanılmaktadır. Bu uygulamalar kimi zaman esas eğitimleri destekleyici tarzda, kimi zaman da bir eğitimin kendisi olarak gerçekleşmektedir. Yasayarak öğrenme modeline dayanan açakalan eğitimleri iki grupta toplanabilir: Birinci grupta Doğa Programları (Wilderness Programs), ikinci grupta ise Açakalan Odaklı Programlar yer almaktadır (Akar, 2010: 71).

#### **2.1.5.3.Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri**

Yeni teknoloji, eğitim yöntemini uygularken kolaylaştırmakta ve eğitimin etkinliğini artırmaktadır. Eğitimde kullanılan teknolojiler, interaktif ses sistemleri, imajinasyon ve eğitimle ilgili özelleştirilmiş yazılımları içermektedir. Böylelikle eğitim maliyetleri azalmakta ve eğitim programlarının idaresi kolaylaşmaktadır. Bu yöntem, görsel-işitsel eğitim ve bilgisayar temelli eğitim kullanılarak uygulanan bir eğitim yöntemidir. Uygulanan eğitim programlarında grafik, yazı, animasyon, ses ve görüntü bütünleşmektedir. Bu tür eğitimler, bilgisayar temelli olduğu için eğitilenler içerikle etkileşime girebilmektedirler. Etkileşimli video, internet ve intranet eğitimin dağıtımında kullanılabilir (Akar, 2010: 65).

#### **2.1.5.3.1.Bilgisayar Destekli Eğitim**

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmeler, veri depolamak için kullanılan aygıtların gelişmesi, bilgisayarın günlük yaşamda ve iş yaşamında kullanımının ve öneminin artması sonucu, bilgisayarların bir eğitim aracı olarak kullanılması



kaçınılmaz hale gelmiştir (Akar, 2010: 69). Bilgisayar eğitimi ile amaçlanan birçok hedef bulunmaktadır. Burada en çok öne çıkanlar eğitim – öğretim, öğreticiyi destekleme, etkileşimli açıklama, veri bankaları kullanma, etkileşimli öğrenme, yapay zekâ, bilgisayar uygulamalarıdır. Bunun yanında globalleşme ile ilgili olarak internetten eğitim konusunda faydalanma ise kaçınılmaz bir durumdur. Özellikle uzaktan eğitimin önem kazandığı günümüz eğitim teknolojilerinde internetin de eğitim için kullanılması birçok eğitim programına ulaşılması ya da yeni eğitim tekniklerinin transferi açısından oldukça önemli olmasının yanında aynı zamanda da zamandan ve maliyetlerden tasarruf sağlamaktadır (Kaptangil, 2010: 165).

### **2.1.5.3.2.Uzaktan Eğitim**

Geniş uygulama kapsamı olan elektronik ortamdaki öğrenme şekli olan uzaktan eğitim, işletmenin işletme içi teknolojik altyapısını kullanarak verdiği eğitim programlarından, internet üzerinden gerçekleştirdiği satış amaçlı bilgilendirme aktivitelerine kadar farklı şekiller alabilmektedir. Geleneksel eğitimin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandıran yöntemler arasında yer almaktadır. Eğitimin gerçekleşme saatleri, eğitim yerinin seçimi ve yöntemleri ve araçları eğitilen tarafından esnek bir şekilde seçilebilmektedir (Yıldız, 2011: 40).

Uzaktan öğretim, yükseköğretimde öğretim elemanı yetersizliği sebebiyle yapılamayan dersler yerine kullanılabilir. Kalabalık amfilerde gerçekleşen dersler yerine de kullanılabilir. Vereceği ders konularını tam olarak bilmeyen veya bu konunun eğitimini almamış kişilerce verilecek eğitim yerine, konunun uzmanları tarafından hazırlanarak İnternet'e konan derslerle eğitim verilmek istenildiğinde kullanılabilir. Sürekli eğitimde kullanılabilir. Meslekte yükselme, daha iyi kariyer elde etme veya mesleğinde başarı için gelişen ve değişen bilgileri öğrenmede kullanılabilir. Veya maddi imkânsızlık, bedensel özürlülük ve hem çalışıp hem de okumak isteyen grupların eğitiminde kullanılabilir. Kısaca İnternet ortamında web tabanlı uzaktan öğretim eğitimin hemen hemen her alanında kullanılabilir. En çok yaygın ve verimli eğitim sürekli eğitim kapsamında gerçekleştirilebilir. Sürekli eğitimde kişiler belirli bir olgunluğa sahip oldukları için kendi istekleri ve ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebileceklerdir. Bu ise aktif öğrenmenin en temel

koşuludur. İnsanları yaşam boyu eğitmek gibi işlevleri yerine getiren okul dışı eğitim sürecinin okullardakilerden farkı, kısa süreli olması, öğrencilerin yaşlara göre gruplandırılmaması, ihtiyaç duyuldukça yapılması ve belli konularla sınırlandırılmasıdır (Ertürk, 2010: 22).

Günümüz işletmeleri rekabet avantajı elde etme adına başarılı bir yönetim anlayışına sahip olabilmek için İKY uygulamalarına özellikle de eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gerekli yatırımı yaptıkları görülmektedir. Özellikle çalışanların mevcut performanslarının ve çalışma hayatlarının kalitesinin artırılması, olumsuz etkenlerin (işletme hastalıkları gibi) ortadan kaldırılması ve pozitif bir örgüt iklimi oluşturulması adına eğitim faaliyetlerine önem verdikleri görülmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

İşletmeler açısından bakıldığında eğitim, insanların kreatif yönünü ortaya çıkararak ve daha verimli olmasını sağlayarak kalifiye eleman yetiştirilme olanağına katkı sağlayacak en etkili araç olduğu gibi değişim süreci olarak da görülmektedir. İşletmeler de canlı birer varlık olarak görüldükleri için bu değişim sürecini yaşamaktadırlar (Ertürk, 2010: 10). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından bakıldığında, insan kaynağının geçtiği her aşamadaki faaliyetlerin (personelin seçimi, yerleştirilmesi, kontrol edilmesi, eğitim alması vb.) işletme politikaları doğrultusunda gerçekleştirilmeleri gerekmektedir (Sağır, 2010:7).

Çalışanın performansını geliştiren bir süreç olan eğitim, konaklama işletmelerinde, çalışanın kişisel amaçları hakkında edindiği bilgilerle aynı zamanda işletmelerin amaçları hakkında da bilgi edinerek öğrenmesi amaçlanmaktadır (Güzel, 2005: 99).

İKY'nde eğitim ve geliştirme uygulamalarını örnek olayla inceleyen Kaya (2015), işletmelerin gelecekte de ayakta durabilmeleri için çalışanlarını belirli bir vizyon ışığında ilerletmelerinin büyük önem arz ettiğinden bahsetmektedir. Ayrıca bunun yanı sıra değişen teknolojiye ayak uydurmanın ve maddi üstünlük elde edilmesinin tek başına yeterli olmayacağından ve üstünlük yaratmada izlenecek en doğru yolun çalışanlara yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olduğundan bahsetmektedir.

### **2.1.6. Eğitim ve Geliştirmenin Yararları**

İşletmeler için stratejik bir önem kazanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kullanılmaya başlanması ile eğitilmiş çalışanların daha verimli bir çalışma hayatlarının olduğunu gözlenmektedir. Planlanması doğru bir şekilde yapılan ve uygulanan eğitim faaliyetlerinin çalışanlara ve işletmeye sağladığı katkıların yadsınamaz bir boyutta oldukları görülmektedir. Bingöl (2003: 209-211), eğitim ve geliştirme faaliyetlerini örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Bu boyutlar genel anlamda incelendiğinde öğrenme süresinin azaldığı, iş tatmininin, performansının ve verimliliğinin arttığı, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştiği, iletişimin güçlendiği ve böylece kariyerlerinde gelişmeler gösterdikleri söylenebilmektedir. Özetle, hem işletmenin hem de çalışanların yararına yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, iki tarafında kazanmasını sağladığı için kazan-kazan prensibinin gerçekleştiği söylenebilmektedir.

### **2.1.7. Eğitim ve Gelişme Uygulamaları ile Örgütsel Körlük ve Sessizliğin İyileştirilmesi**

Günümüzde işletmelerin başarıları elde etmeleri için İK uygulamalarına önem vermekle birlikte, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bütçe ayırarak çalışanların verimliliklerini ve kariyerlerini kötü yönde etkileyebilecek her türlü olumsuzluklara karşı durmalarını sağlayacaktır. Bu da pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacaktır (Eroğlu vd., 2011:98 ).

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri bilgili, becerili ve yetenekli çalışanları bünyesinde barındırıyorsa mümkün olmaktadır. Burada önemli olan çalışanların bilgi ve birikimlerinden faydalanan, takım çalışması ile işleri yürüten ve örgütsel boyutta demokrasiyi benimseyen bir işletme yapısının olmasıdır. Ayrıca, çalışanların, işletme içerisinde hiçbir konuda sessiz kalmayarak fikirlerini açık bir şekilde paylaşmaları işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Öte yandan günümüz bilgi çağında özellikle İK açısından bilgi paylaşımına önem vermek işletmeleri başarıya ulaştıracak önemli yollar arasında yer almaktadır (Aydın, 2015: 1-2).

## 2.2. Örgütsel Öğrenme

Bilgiye sahip olunmasından paylaşımına kadar olan bütün süreçlerde insanın daha verimli ve etkin hale getirilmesiyle işletmeler açısından büyük fayda ve rekabet avantajı sağlandığı bilinmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları ve bu avantajı devam ettirebilmeleri için en önemli yönetim kavramları arasında yer alan örgütsel öğrenme kavramı, çalışanların yenilikçi fikirler üreterek bu fikirleri işletme ile paylaşmalarını ve karşılaşılabilecek olası problemler için çözüm önerisi üretmede büyük fayda sağlamaktadır. Sağlanan bu faydalarla birlikte öğrenme de gerçekleştirilmiş sayılacaktır (Koçel, 2005: 434; Avcı ve Küçükusta, 2009: 34). Başlarda öğrenme kavramı bireysel düzeyde değerlendirilse de zamanla örgütsel düzeyde değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt, öğrenme yönelimliliği gibi kavramların ortaya çıkmasında rol oynamıştır (Avcı, 2009: 123).

**Tablo 1: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki Farklılıklar**

Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Öğrenme, yapılagelen, doğal bir süreçtir.	Öğrenme, işletmeyi tanımlayan ideal bir formdur.
İşletmede devam ettirilen birtakım faaliyetleri tanımlamada kullanılır.	Öğrenmekte olan veya öğrenen bir örgüt var etmek için gerekli olan örgütsel yapıdır.
Çaba olmadan da öğrenme gerçekleşebilir.	Öğrenme için çabaya ihtiyaç vardır.
Örgütsel yaşam için gereklidir.	Gerekli değildir; ancak arzulanır.
Elde edilebilir.	Erişilemez.

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt arasında bazı ince farklılıklar bulunmaktadır. Öğrenen örgüt olabilmek için öncelikle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme bir süreç öğrenen örgüt ise, bu sürecin hedefi olarak görülmektedir. Öğrenme birey düzeyinde başlar, grupla devam eder ve son olarak ise, örgüt çapında varlığını devam ettirmektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 125; Argyris, 1999'dan aktaran: Şahin, 2014: 14). Literatür incelendiğinde bazı çalışmalarda bu ince farklılıklardan bahsedilmemesi sonucunda kavram karmaşasına sebep olduğu görülmektedir.

Öğrenme becerisi elde eden ve bunu geliştiren işletmeler, teknolojik, ekonomik, sosyolojik vb. konulardaki değişimlere açık olduklarından çevresel beklentileri de doğru tahmin ederek yeniliklere ayak uyduracaklardır (Avcı, 2009: 127).

Örgütsel öğrenmenin temelinde edinilen ve öğrenilen bilgilerin koşullara uygun hale getirmek ve işletmede içselleştirilerek sürekli bir gelişim sağlamak yatmaktadır. Burada önemli olan işletmenin bütün üyelerinin bir bütün olarak öğrenmeye açık olunması gerektiğidir. Başarının elde edilmesi işletme olmanın olmazsa olmaz gereklilikleri arasında yer almaktadır (Akova vd. 2018: 82).

1970'li yıllarda, yanlışların fark edilerek onarılması olarak tanımlanan örgütsel öğrenme kavramı, bilgi tabanlı örgütsel bir gelişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce, 2005: 183-184). İnsanın diğer canlılar arasındaki en belirgin farklılığı insandaki öğrenme arzusunun daha ağır basması olarak söylenebilmektedir. İnsanın tutumlarını, davranışlarını, tepkilerini belirleyen unsur da öğrenmedir. Bundan yola çıkılarak öğrenmenin sadece okul çatısı altında olmadığı bilinmektedir (Yüksel, 2006: 140).

Örgütsel öğrenme, kişinin kendini geliştirmesine hizmet eden işletmeler için kullanılmaktadır. Çalışanların yapabilirlik düzeylerini istekleri doğrultusunda arttırdıkları, vizyon sahibi bireyler olabilmeleri ve bunu ortak bir vizyonda oluşturmak için kullandıkları, yaratıcılık katarak çalışanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgüt olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek vd. 2005: 111).

Örgütsel öğrenmeyle alakalı yapılan ilk çalışmalar kavramı açıklamaya yönelikken son 30 yılda yapılan çalışmaların ise işletmeyle alakalı farklı kavramlarla ilişkisi olup olmadığının araştırmasının yapıldığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme ile rekabet, performans yenilik yetenekleri vb. kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan bu çalışmalar sonucunda ise bu ve benzeri unsurlar ile doğrudan ya da dolaylı olarak bir ilişki içerisinde olduğu sonuçlarına varılmaktadır. Bu da örgütsel öğrenmenin kavram olarak genişletilerek değiştirilmesine olanak sağlamıştır (Avcı, 2009: 123).

İşletmeler, yöneticiler ve çalışanlar hayatları boyunca öğrenmeye ihtiyaç duyduklarından dolayı bilgi ve yeteneklerine nitelik kazandırarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Kazanılan bu nitelikler, yetki genişliği ve her türlü koşula ayak uydurabilmek ve rekabet avantajının elde etmesi adına büyük önem arz etmektedir. Ayrıca öğrenerek çeşitli yeteneklerini de geliştirdikleri için sorunlar

karşısında atik bir şekilde problem çözme, inovatif bir düşünce yapısına ve vizyoner bir bakış açısına sahip olma gibi ayırt edici özellikler edinmektedirler (Aydınlı, 2005: 83-84). Tüm bunların elde edilmesiyle meydana gelen örgütsel öğrenmede, işletmelerin gelişmelerinin sağlanmasının yanı sıra, iş yaşamında daha az olumsuzlukla karşılaşılması, kendilerinden hizmet veya ürün alan müşterileri daha fazla memnun edilmesi ve rekabet avantajının sağlanması karşı konulamaz bir hal alacaktır (Aşkun, 2008: 225).

### **2.2.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi**

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu ortamda küresel rekabet, eğitimde, sanayide ve ekonomide de hızlı değişim yaşanmaktadır. Artık işletmeler değişime uyum sağlamanın ötesine giden yaratıcı bir eylemde bulunmaya gereksinim duymaktadır. Bugün rekabetçi avantajın anahtarı, insan kaynaklarını dünün koşullarına göre değil, yarının gereksinimlerine göre yönlendirmektir. Konaklama işletmelerinde çalışanların gelişimi çok önemliyken, işletmelerin öğrenmesi ile birlikte tüm işletmenin gelişimi daha da önem kazanmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 34).

Öğrenmenin öneminin artmasıyla işlerin yapılış biçimleri de yeniden gözden geçirilmesi daha uygun olacaktır. Önceleri işletmeler için önemli olan sadece kar elde etmekken günümüzde kar elde etmenin yanı sıra öğrenen örgüt olabilmektedir. Artık günümüzde işletmeler sırtlarını bilgiye dayadıklarından öğrenme için gerekli alt yapı da sağlanmış sayılmaktadır (Çırpan, 2001).

İşletmeler, yöneticiler ve çalışanlar hayatları boyunca öğrenmeye ihtiyaç duyduklarından dolayı bilgi ve yeteneklerine nitelik kazandırarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Kazanılan bu nitelikler, yetki genişliği ve her türlü koşula ayak uydurabilmek ve rekabet avantajının elde etmesi adına büyük önem arz etmektedir. Ayrıca öğrenerek çeşitli yeteneklerini de geliştirdikleri için sorunlar karşısında atik bir şekilde problem çözme, inovatif bir düşünce yapısına ve vizyoner bir bakış açısına sahip olma gibi ayırt edici özellikler edinmektedirler (Aydınlı, 2005: 83-84). Tüm bunların elde edilmesiyle meydana gelen örgütsel öğrenmede, işletmelerin gelişmelerinin sağlanmasının yanı sıra, iş yaşamında daha az olumsuzlukla karşılaşılması, kendilerinden hizmet veya ürün alan müşterileri daha

fazla memnun edilmesi ve rekabet avantajının sağlanması karşı konulamaz bir hal alacaktır (Aşkun, 2008: 225).

### 2.2.2. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Yeni bilgilerin öğrenilmeye başlanması ve çalışanların değişen koşullara ayak uydurabilmeleri için geleneksel yönetim tekniklerinden modern yönetim tekniklerine geçmeleri gerekmektedir. Böylece yürüttükleri faaliyetleri de bu yönde değiştirerek günümüz bilgi çağına ayak uydurmaları gerekmektedir.

Gümüştekin ve Yörük (2002, 186-187) yaptıkları çalışmalarında örgütsel öğrenmenin etkili olabilmesi için gerekli özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin politika ve stratejilerini oluşturmalı, bunları uygulamalı ve değerlendirmeleri gerekmektedir.
- İşletme çalışanlarının özellikle politika ve strateji oluşturma aşamasında yer almaları gerekmektedir.
- Bilginin elde edilebilmesi için bilgi teknolojilerinden yararlanmaları gerekmektedir. Burada önemli olan bilgiye ilk ulaşan kişinin bilgiyi paylaşımaya hazır hale getirmesi gerekliliğinin bilinmesidir.
- Çalışanların çalışma arkadaşlarını potansiyel müşteri veya tedarikçi olarak görmeleri ve onları hoşnut etmeleri gerekmektedir.
- Çalışanlara sorumluluklar yüklenerek, onların yaptıkları iş ile ilgili cesaretlendirildiklerinden dolayı kendilerini geliştirme fırsatının da verilmesi gerektiğinden maddi ve ya manevi açıdan ödüllendirmeleri gerekmektedir. Böylece herkes için kendini geliştirme fırsatı doğabilecektir.
- Çalışanların gelişen ve değişen koşullara ayak uydurabilen, vizyon sahibi bireylere dönüştürülmeleri gerekmektedir. Burada önemli olan nokta ise, özellikle üst düzey yöneticilerin diğer çalışanlara örnek olmalarının gerekliliğinin bilinmesidir.

Sistemik bir şekilde ele alınarak uygulanması gereken öğrenme, davranışların yanı sıra örgütsel yapının da değiştirilmesi gerektiğinden işletmeler için doğru ve en ideal sonuçların elde edilebilmeleri için kullanılması gerekmektedir. Bu dinamik süreçte önemli olan işletmelerin değişime karşı gelmeyecek çalışanlarının yeni bilgiler öğrenmeleri için destek olmaları gerektiğidir. Ayrıca öğrenilen bu bilgilerin her an kullanılmaya hazır bilgiler olabileceği gibi gelecekte de kullanılacak

özellikle olabilmelerinin önemli olduğunun da bilinmesi gerekmektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 45).

### **2.2.3. Örgütsel Öğrenme Boyutları**

Ayden ve Düşükcan (2004: 124-125) öğrenme boyutlarını, tek etaplı ve çift etaplı olmak üzere iki aşamada incelemektedir. Tek etaplı öğrenmede, işletme çalışanları çevrelerindeki değişimden dolayı meydana gelen hatalar işletme normlarını koruyarak çözüme kavuşturulmak istenmektedir. Beklentilerle örtüşmeyen hatalarının saptanması halinde işletmenin eyleme dair stratejileri ve varsayımları da göz ardı edilmemelidir. İşletme performansının var olan örgütsel değerlerin ve normların içinde tutulması için strateji ve normların uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Çift-etaplı öğrenme ise tek etaplı öğrenmenin aksine bütün bu örgütsel değerleri, normları, amaç ve stratejilerinin de değiştirildiği öğrenme türüdür. İşletme performansının belli norm ve değerlerde tutularak var olan amaçlarının en iyi nasıl gerçekleştirileceğinin saptanması gerekmektedir.

Yüksel (2006: 140-145) ise çalışmasında öğrenme türlerini, etraftan gelen uyarılara verilen şartlanma ile öğrenme, insanın kendi kendine öğrendiği, yorumlama ve tahmin etmenin de içerisinde yer alan bilişsel öğrenme ve insanın kendi yaşantısı ve deneyimleri sonucu elde ettiği sosyal öğrenme olmak üzere üç grupta incelemektedir.

Mert (2018) yaptığı çalışmasında örgütsel öğrenme şekillerini geçmişten ve hatalardan öğrenme, müşteriden öğrenme, rakiplerden (benchmarking) öğrenme, birlikte öğrenmeyi öğrenme, deneyerek öğrenme olmak üzere beş şekilde incelemektedir. Burada önemli olan çalışanların bireysel, işletme içi ve işletme dışı etkileşiminin nerede kullanılacağına bilinmesi gerektiğidir. Bireysel etkileşimin yetersiz kaldığı alanlarda örgütsel öğrenme devreye girebilmelidir.

### **2.2.4. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler**

Yazıcı (2001: 129-139) çalışmasında örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörleri vizyon paylaşımının yaratılması, öğrenmeyi kolaylaştıracak örgüt ikliminin oluşturulması, esneklik kazandırılacak stratejilerin belirlenmesi, çevresel faktörlerin öneminin bilinmesi, yaratıcı bir işletmenin kurulması, teknolojik faaliyetlerden



yararlanılması olarak sıralamaktadır. Kısacası, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi, geliştirilmesi ve işletmelerin öğrenen organizasyonlara dönüşebilmeleri için kişisel ustalık, zihni modellerin kullanılması, paylaşılan bir vizyon yaratılması, takım ruhunun öğrenmede de kullanılması ve bunların bir araya getirilerek bir sistem oluşturulması gerekmektedir (Gümüştekin ve Yörük, 2002: 185-187).

### 2.2.5. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran Faktörler

Senge (2013: 38-44) kitabında örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran faktörleri şu şekilde açıklamaktadır: *Pozisyonum neyse ben oyum*, işletmede, çalışanın sorumluluklarının bir tek kendisinin pozisyonundan ibaret olduğunun düşünülmesi olarak açıklanmaktadır. *Düşman dışarıda*, bir şeylerin doğru gitmediği zamanlarda sorumlu kişi olarak kendini görmeyerek başkalarının sorumlu olduğunun düşünülmesi olarak açıklanmaktadır. *Sorumluluk üstlenme kuruntusu*, herhangi bir zorlukla karşılaştığında takım çalışmasının kendisine uygun olmadığını düşünülmesi olarak açıklanmaktadır. *Olaylara takılıp kalma*, düşünürken yakın zamanda meydana gelen yaşanmış olaylarda takılıp kalma olarak açıklanmaktadır. *Haşlanmış kurbağa meselesi*, mevcut değişime gösterilen uyumun boyutunu açıklamaktadır. *Tecrübeyle öğrenme hayali*, en iyi tecrübenin öğrenmeyle olabildiği açıklanmaktadır. *Yönetici takım miti*, takım ve grup çalışmalarıyla anlaşmazlıkları bastırmak amacıyla kullanılmaktadır.

### 2.2.6. Öğrenmenin Sonuçları

Öğrenme faaliyetinde bunun işletmelerin sürecin yürütülmesi ve sonuçlandırılması ile ilgili bir ayırım yapamamalarından dolayı geniş bir tanım da geliştirememektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme kavramına olan ilginin günden güne artmasıyla örgütsel anlamda performansa etkilerinin de olumlu sonuçlar doğurmasıyla kavram ile ilgili yapılan tanımların daha geniş kapsamlı olmaları gerektiği düşünülmektedir (Çemberci, 2013:97). Örgütsel öğrenme, kişinin kendini geliştirmesine hizmet eden işletmeler için kullanılmaktadır. Çalışanların yapabilirlik düzeylerini istekleri doğrultusunda arttırdıkları, vizyon sahibi bireyler olabilmeleri ve bunu ortak bir vizyonda oluşturmak için kullandıkları, yaratıcılık katarak çalışanların

birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgüt olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek vd. 2005: 111).

**Tablo 2: Örgütsel Öğrenmenin Aşamalı Olarak Sonuçları**

Öğrenme Seviyesi	Öğrenme İşlemi	Girdiler ve Çıktılar	Sonuçlar
Bireysel	Sezgi ve Bütünlük	Deneyim, imge, metafor	İnsan kalitesinin ve yeteneğinin artması
Grupsal	Bütünlük	Dil, zihinsel harita, tartışma	İş birliği ile ortak anlama ve bilme durumlarında büyük oranda değişikliğin olması
Örgütsel	Kurumsal	Ortak anlayış, karşılıklı uyum ve etkileşim	Kaynağı insan olmayan öğrenmeye yönelik tüm konularda değişikliğin olması

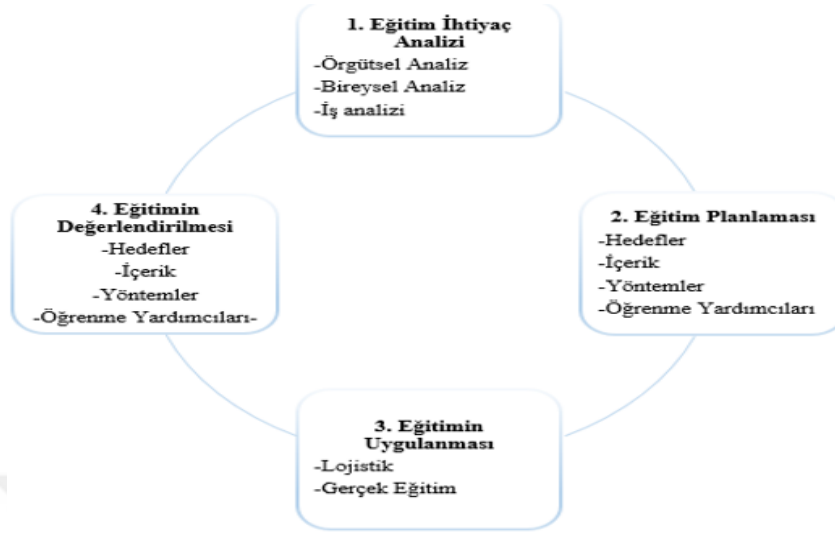
Kaynak: Crossan vd., 1999: 525; Amiri vd., 2010: 102

Örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden farklı olduğunu ve grupsal da olabileceğini söyleyen Crossan ve arkadaşları (1999) öğrenmeyi üç boyutta incelemektedirler. Üç boyutta incelenmesi, öğrenmenin farklı özelliklere sahip farklı kişi, grup veya organizasyonlarda kolaylıkla uygulanabilir olmasını sağlayacağından önem taşımaktadır. Sezgi, bireysel öğrenmenin ilk aşaması olduğundan; bütünlleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışı değiştirdiğinden; kurumsallaştırma ise, işletmenin bütün uygulamalarını içselleştirdiği için önemli görülmektedir.

### 2.2.7. İnsan Kaynakları Eğitim Sürecinde Örgütsel Öğrenmenin Oluşumu

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirebilmeleri için sistematik bir süreçten geçmeleri gerekmektedir. Bu süreç, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim planlanması, eğitimin uygulanması ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Burada önemli olan her bir aşamanın üzerinde ayrı ayrı durularak başarı elde edilecek şekilde dikkatle uygulanması gerektiğidir (Edralin, 2004: 2).

**Şekil 1: Eğitim Süreci**



Kaynak: Edralin, 2004:2

Mühlemeyer ve Clarke (1997: 5) ise, işletmelerde eğitim faaliyetinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanması için eğitim süreci aşamalarını; işletmenin eğitim ihtiyacının saptanması, eğitimin hazırlanması ve uygulanması, başarının elde edilmesi: işgücü ile bilginin paylaşılması, eğitim ve geliştirme kontrol edilmesi olarak sıralamaktadır. Burada önemli olan bütün aşamaların sırayla ve özenle yerine getirilmesinin gerekliliğinin bilinmesidir.

İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenerek örgüt kültürünün oluşturulmaya sağlanması, çalışanların yeteneklerini geliştirerek performanslarının artırılmasının sağlanması için alınabilecek olan eğitim programlarının belirlenerek uygulanması ve öğrenmenin sürekli hale getirilmesi gerekmektedir (Başar, 2016: 26).

İşletme çalışanlarının öğrenmeye ihtiyaç duyduğu kadar işletme de ihtiyaç duymaktadır. Bu konuda ayrıldıkları nokta, gerekli ortamı çalışanlarına hazırlayarak öğrenmeyi destekleyecek eğitim olanaklarının işletme tarafından sunulmasının gerekliliğidir. Aynı zamanda, öğrenmeye engel olabilecek durum veya koşulların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Hazırlanan bu olanakların işletme yapısına uygun şekilde hazırlanması da gerekmektedir. Çalışanların ise öğrenmeye karşı

pozitif bir davranış sergileyerek yaklaşması gerekmektedir. Eğitimin verimli bir şekilde öğrenmeye dönüşmesiyle çalışanların bilgi ve becerileri artması, takım çalışmasının önemin anlaşılması, çalışanların vizyon sahibi birer bireylere dönüşmesi, işletme içerisindeki iletişimin artması ve kaliteli hizmet veya ürünün ortaya çıkması gibi sonuçların elde edildiği görülecektir (Aliyeva, 2007: 11-12).

### **2.2.8. Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Körlük ve Sessizliğin İyileştirilmesi**

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, işletmelerin bazılarının yapıları eleştiriye ve çok sesliliğe açık olmadığını, bu ve benzeri durumların da işletmede çatışmaların yaşanmasına sebep olabileceğinin düşünüldüğü görülmektedir. Bu gibi durumlarda uygulanacak örgütsel öğrenme faaliyetlerinin işletmelerde kullanılmaya başlanmasının gerekliliğinin bilinmesi gerektiğidir. Öğrenmeye açık işletme kültürünün oluşturulması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artırılması, üst yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin artırılarak karşılıklı iletişim ve etkileşimin gelişmesi gerektiği de yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır (Milliken vd, 2003: 1455).

Açık fikirlilik ortamı, özellikle kişisel anlamdaki yaratıcılık üzerinde etkili olmaktadır. Bu ortamın yaratıldığı işletmelerde çalışanlar daha farklı yöntemler deneyebilmekte; bu deneme süreci yeniliğin ortaya çıkma olasılığını arttırmaktadır (Avcı, 2009: 127).

Dası' vd. (2015) göre, uzun vadeyi görmezden gelmek, yeni alanları görmezden gelmek veya başarısızlıklara bakmak gibi durumlarda işletmelerin kendi iç pazarlarında sahip oldukları bilgi ve yetenekler işe yaramaz hale gelebilmekte ve yeni bilgi ve yetenek geliştirme konusunda zorlanabilmektedir. İç pazardaki bu belirsizlik durumu zamanla dış pazarlarda da görüleceğinden işletmeler kendisini geliştiremeyecektir. Buna ek olarak, yöneticiler genellikle işletmelerin geçmiş başarıları ile ilgili olarak yüksek düzeyde emilmeyen durgunluk görmeye başladıklarında, riskten kaçınmayı artıran, araştırmayı kısıtlayan ve örgütsel yanıtlarda pasifliği ya da rahatlamayı teşvik eden bir tür öğrenme miyopisine yol açabilmektedir. Bu durumda işletmelerin her türlü yeniliğe ve değişime açık olarak yeni pazarlara girmeleri gerekmektedir.

Demirtaş ve Tokat (2012)'a göre, verimlilik sorunlarının teşhis edilmesi, verimliliğe mani olan problemlerin tamamının incelenerek, çeşitli yöntemlerin (gözlem, inceleme, görüşme, soru formu vb.) kullanımıyla, hangi sorunların öncelikli olarak iyileştirileceğinin ve çözüm önerilerinin neler olabileceğinin belirlenmesi için nelerin yapılabileceğinin ortaya konması gerekmektedir. Verimlilik sorunlarının teşhis edilmesi, işletmenin yönetim kademesinin *işletme körlüğü*nden kurtulmasını sağlamakta ve üstü kapalı problemlerin ortaya çıkarılması, en uygun eylem planlarının hazırlanması, temel sorunun belirlenmesi (teknolojik, örgütsel, psikolojik vb.) ve değişime karşı tutumun belirlenmesi konularında yeterliliğini arttırmaktadır.

Döş (2013)'e göre, öğrenmeye açık olma, işbirliği yapma, etkin liderlik ve farklı değerlendirme sistemlerini uygulama alınabilecek örgütsel körlüğe yakalanmamak için alınan önlemler arasında yer almaktadır.

Çalışanların işyerlerinde özgürce konuşabilmeleri için gerekli ortam sağlanarak bilgi ve kapasiteleri ile düşüncelerini söylemesi ve yöneticilerin de bilgi eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2007 ve Kulualp ve Çakmak, 2016).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİLERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 3. Metodoloji

Bu bölümde araştırma ile ilgili izlenen yaklaşım ve yöntemler ele alınarak belirlenen amaca ve hedefe ulaşılmaya çalışılmıştır. İşletme hastalıkları ile ilgili yapılan çalışmaların az olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, bu çalışma ile literatürdeki bu eksiklik giderilmek istenmektedir.

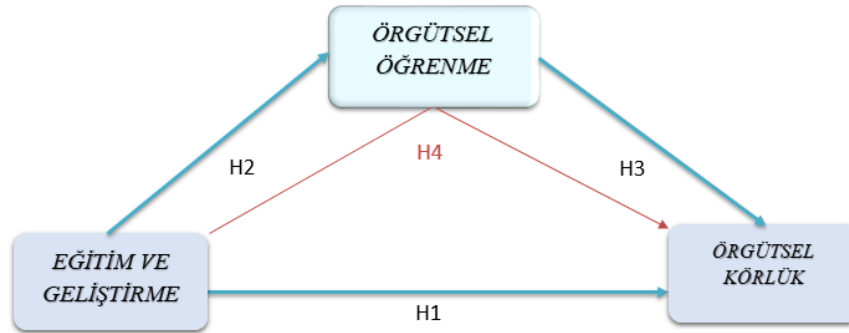
##### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları

Bu çalışmada, hizmet sektörünün belkemiği olan sektörler arasında yer alan konaklama işletmeleri için eğitim geliştirme ve örgütsel öğrenmenin örgütsel körlük ve sessizlik ile arasındaki etkinin ölçülmesinin yanı sıra, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve örgütsel öğrenmenin örgütsel körlük ve sessizliğe aracılık edip etmediğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada ilk olarak, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Yapılan literatür çalışması sonucunda, “*İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü*” konusu ile ilgili olarak yapılan bir çalışma bulunmamasından dolayı elde edilecek sonuçların literatüre zenginlik katacağı ve turizm işletmeleri çalışanlarının örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik gibi meslek hastalıklarından dolayı işletmede yaşanabilecek olan durumlara karşı hazırlıklı ve birbirleriyle iletişim halinde olabilmeleri açısından katkılar elde edeceği düşünülmektedir.

Eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlüğe etkileri, eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizliğe etkileri ve ilişkisi, eğitim ve geliştirmenin örgütsel öğrenmeye etkileri ve ilişkileri, örgütsel öğrenmenin örgütsel körlüğe etkileri ve ilişkileri, örgütsel öğrenmenin örgütsel sessizliğe etkileri ve ilişkileri ve örgütsel sessizliğin örgütsel körlüğe olan etkileri ve ilişkisi ile ilgili hipotezler ayrı ayrı oluşturulmuştur. Bununla birlikte eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük üzerindeki etkisinde örgütsel

öğrenmenin ve eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olup olmadığı üzerine ayrı 2 model oluşturulmuştur.

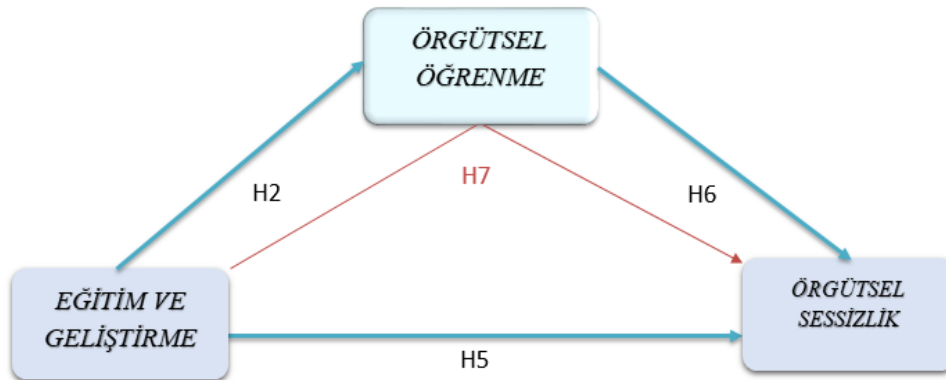


**H1: Eğitim ve geliştirme, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

**H2: Eğitim ve geliştirme, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

**H3: Örgütsel öğrenme, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

**H4: Eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.**



**H5: Eğitim ve geliştirme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

**H6: Örgütsel öğrenme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

**H7: Eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.**

**H8: Örgütsel sessizlik, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

**H9: Eğitim ve geliştirme, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.**

**H10: Eğitim ve geliştirme, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.**

**H11: Örgütsel öğrenme, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.**

**H12: Eğitim ve geliştirme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.**

**H13: Örgütsel öğrenme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.**

**H14: Örgütsel sessizlik, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir.**

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan turizm işletmeleri, örneklemini ise Antalya’da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Konaklama işletmelerine gönderilen toplam 500 anketten 450 adet dönüş sağlanmıştır. Diğer verilerle karşılaştırıldığında veri setine uygun olmadığı düşünülen aykırı ve uç değerlere sahip olan 10 anket çıkarılmıştır. Böylece analizlere 406 adet anket ile devam edilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler**

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında eğitim ve geliştirme ile ilgili sorular Aktuna (2007)’nin, örgütsel körlük ile ilgili olan sorular Seymen vd. (2016)’nin, örgütsel sessizlik ile ilgili sorular Eroğlu vd. (2011)’nin ve örgütsel öğrenme ile ilgili sorular ise Avcı (2009)’nin çalışmasından alınmıştır. Yöneticilerin bu değişkenleri 5’li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3:



Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım), 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır. Pilot uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, eğitim ve geliştirme, örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik iyi ( $.9 > \alpha \geq .8$ ), örgütsel öğrenme ise mükemmel ( $\alpha \geq .9$ ) boyutta olduğu Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Likert Tipi Ölçeklerde Pilot Uygulama için Güvenilirlik**

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Eğitim ve Geliştirme	,890	20
Örgütsel Körlük	,838	24
Örgütsel Sessizlik	,886	15
Örgütsel Öğrenme	,904	15
Genel Güvenilirlik	,949	74

Kullanılan anket formunu dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; eğitim ve geliştirme ölçeği, ikinci bölümde; örgütsel körlük ölçeği, üçüncü bölümde; örgütsel sessizlik ölçeği, dördüncü bölümde ise örgütsel öğrenme ölçeği bulunmaktadır. Anketin son bölümünde ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve iş bölümü ilgi sorular bulunmaktadır. Bununla birlikte araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmış, çalışmanın esas uygulamasında kullanılan likert tipi ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)**

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Eğitim ve Geliştirme	,929	20
Örgütsel Körlük	,848	24
Örgütsel Sessizlik	,901	15
Örgütsel Öğrenme	,925	15
Genel Güvenilirlik	,957	74

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 406 katılımcının 193'ü (% 47,5) erkeklerden, 213'ü (% 52,5) bayanlardan oluşmaktadır. Çalışanların 78'i (%19,2) 18-24 yaş aralığında, 163'ü (%40,1) 25-34 yaş aralığında, 129'u (%31,8) 35-44 yaş aralığında ve 36'sı (%8,9) ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 17'si (%4,2) ilköğretim, 93'ü (%22,9) lise, 239'u (%58,9) lisans ve 57'si (%14) lisansüstü mezundur. Konaklama

işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmaya katılanların 60'ı (%14,8) üst düzey yönetici, 142'si (%35) orta düzey yönetici ve 204 (50,2)'si alt düzey çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 5'te verilen regresyon analizinde örgütsel sessizliğin örgütsel körlük (model 1) üzerine olan etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları SPSS 21.0 kullanılarak elde edilmiştir

**Tablo 5: Regresyon Analizi Tablosu**

Model 1	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	P
Örgütsel Sessizlik	,268	147,876	,518	12,160	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Körlük</b>					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel körlük arasında kurulan model anlamlıdır (P=0,000<0,05). Örgütsel sessizlik örgütsel körlüğü pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik değişkeni, örgütsel körlüğü %26,8 açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,268). Model 1 testi sonucuna göre, “Örgütsel sessizlik, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H8)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 6'da verilen korelasyon analizinde örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerine olan ilişkisi incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları SPSS 21.0 kullanılarak elde edilmiştir.

**Tablo 6: Korelasyon Analize Tablosu**

		Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Körlük
Örgütsel Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,518
	P		,000
	N	406	406
Örgütsel Körlük	Pearson Korelasyon Katsayısı	,518	1
	P	,000	
	N	406	406

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel körlük arasında kurulan model anlamlıdır (p=0,000<0,001). Örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasında pozitif yönlü %51,8 oranında (Korelasyon katsayısı 0,518) bir ilişki vardır. “Örgütsel sessizlik, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (H14)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacı ile SPSS AMOS 21

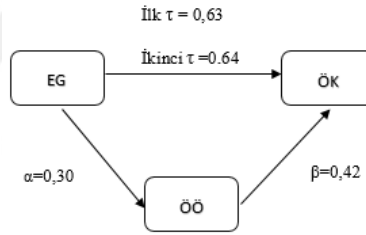
programı kullanılarak tüm ölçekler için tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin sahip oldukları uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından dolayı programın önerdiği düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Ölçekte Yapılan Değişiklikler**

Ölçekler	Toplam İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Eğitim ve Geliştirme	20	12
Örgütsel Körlük	24	13
Örgütsel Sessizlik	15	6
Örgütsel Öğrenme	15	6

Şekil 2’de belirtilen örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli 1 aşağıdaki gibidir;

**Şekil 2: Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü Modeli YEM 1 ( YEM Model 1)**



Eğitim ve geliştirmenin (EG), örgütsel körlük (ÖK) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunun yanında eğitim ve geliştirme ile örgütsel körlük arasındaki etkide örgütsel öğrenmenin (ÖÖ) aracılık rolü oynadığı bu modelde  $\tau$  ile  $\tau'$  arasında anlamlı bir artmanın olduğundan dolayı örgütsel öğrenmenin eğitim ve geliştirme ile örgütsel körlük arasında tam aracılık rolü oynadığı söylenebilmektedir

YEM Model 1’e ilişkin, uyum iyiliğinin değerleri Tablo 8’de verilmiştir. Elde edilen değerler oldukça iyi denebilecek sonuçlar ortaya koyduğundan dolayı modelin uyumu istenilen değerlerde çıkmıştır. YEM Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın H4 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 8: YEM Model 1'e İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df^*$	RMSEA*	CFI*	GFI*
Yapısal Eşitlik Modeli	2,212	,055	,953	,901
İyi Uyum Değerleri	$\leq 3$	$\leq 0,05$	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	$\leq 4-5$	0,06-0,08	$\geq 0,95$	0,89-0,85

\*: $p > 0,05$ ,  $\chi^2$ = Chi-Square (Kikare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

Yapılan modifikasyon sonucu modelin CFI uyum değerlerinin kabul edilebilir,  $\chi^2/df$ , RMSEA ve GFI uyum değerlerinin ise, iyi boyutta olduğu (Meydan ve Şeşen, 2011: 37) ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada hipotezlerin sınanması için oluşturulan YEM 1'e göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hata, P ve  $R^2$  değerleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları**

Değişkenler	Standardize $\beta$	Standart Hata	P	$R^2$
EG-ÖK	0,64	0,085	***	0,548
EG-ÖÖ	0,30	0,060	***	0,331
ÖÖ-ÖK	0,42	0,077	***	0,329

Yapılan regresyon analizi sonucunda eğitim geliştirme ve örgütsel körlük arasında kurulan model anlamlıdır ( $P=0,000 < 0,05$ ). Eğitim geliştirme örgütsel körlüğü pozitif yönde etkilemektedir. Eğitim ve geliştirme değişkeni, örgütsel körlüğü %54,8 açıklamaktadır ( $R^2=0,548$ ). Test sonucuna göre, "Eğitim ve geliştirme, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H1)" olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda eğitim geliştirme ve örgütsel öğrenme arasında kurulan model anlamlıdır ( $P=0,000 < 0,05$ ). Eğitim geliştirme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Eğitim ve geliştirme değişkeni, örgütsel öğrenmeyi %33,1 açıklamaktadır ( $R^2=0,331$ ). Test sonucuna göre, "Eğitim ve geliştirme, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H2)" olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

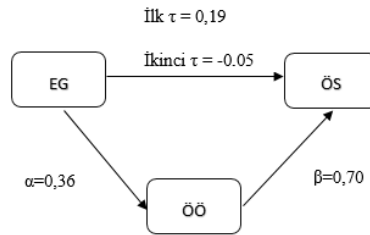
Yapılan regresyon analizi sonucunda eğitim geliştirme ve örgütsel sessizlik arasında kurulan model anlamlıdır ( $P=0,000 < 0,05$ ). Eğitim geliştirme örgütsel

sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Eğitim ve geliştirme değişkeni, örgütsel sessizliği %32,9 açıklamaktadır ( $R^2=0,329$ ). Test sonucuna göre, “Eğitim ve geliştirme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H3)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında yapılan üçlü etki analizlerinde eğitim ve geliştirme, örgütsel körlük ve örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı etkinin tespit edilmesi, aynı zamanda bu üç değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. EG-ÖÖ, EG-ÖK ve ÖÖ-ÖK arasındaki etkilerde  $p<0,05$  olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü oynaması EG-ÖÖ, EG-ÖK ve ÖÖ-ÖK arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sonuçlara göre, “Eğitim ve geliştirme, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (H9)”, “Eğitim ve geliştirme, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (H10)” ve “Örgütsel öğrenme, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (H11)” olarak kurulan hipotezler kabul edilmiştir.

Şekil 3’te belirtilen örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli 2 aşağıdaki gibidir;

**Şekil 3: Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Olan Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü Modeli YEM 2 (YEM 2 Model 1)**



Eğitim ve geliştirmenin (EG), örgütsel sessizlik (ÖS) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu yanında eğitim ve geliştirme ile örgütsel sessizlik arasındaki etkide örgütsel öğrenmenin (ÖÖ) aracılık rolü oynadığı bu modelde  $\tau$  ile  $\tau'$  arasında anlamlı bir azalmanın olduğundan dolayı örgütsel öğrenmenin eğitim ve geliştirme ile örgütsel sessizlik arasında kısmi aracılık rolü oynadığı söylenebilmektedir

YEM 2 Model 1’e ilişkin, uyum iyiliğinin değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Elde edilen değerler oldukça iyi denebilecek sonuçlar ortaya koyduğundan dolayı modelin uyumu istenilen değerlerde çıkmıştır. YEM 2 Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın H7 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 10: YEM 2 Model 1'e İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df^*$	RMSEA*	CFI*	GFI*
Yapısal Eşitlik Modeli	2,318	,057	,963	,930
İyi Uyum Değerleri	$\leq 3$	$\leq 0,05$	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	$\leq 4-5$	0,06-0,08	$\geq 0,95$	0,89-0,85

\* $p > 0,05$ ,  $\chi^2$ = Chi-Square (Kikare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

Yapılan modifikasyon sonucu modelin CFI uyum değerlerinin kabul edilebilir,  $\chi^2/df$ , RMSEA ve GFI uyum değerlerinin ise, iyi boyutta olduğu (Meydan ve Şeşen, 2011: 37) ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada hipotezlerin sınanması için oluşturulan YEM 2'ye göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hata, P ve  $R^2$  değerleri Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları**

Değişkenler	Standardize $\beta$	Standart Hata	P	$R^2$
EG-ÖS	0,05	0,044	***	0,420
EG-ÖÖ	0,36	0,490	***	0,348
ÖÖ-ÖS	0,70	0,038	***	0,478

Yapılan regresyon analizi sonucunda eğitim ve geliştirme ve örgütsel sessizlik arasında kurulan model anlamlıdır ( $P=0,000 < 0,05$ ). Eğitim ve geliştirme örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Eğitim ve geliştirme değişkeni, örgütsel sessizliği %42 açıklamaktadır ( $R^2=0,420$ ). Test sonucuna göre, "Eğitim ve geliştirme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H5)" olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda eğitim geliştirme ve örgütsel öğrenme arasında kurulan model anlamlıdır ( $P=0,000 < 0,05$ ). Eğitim geliştirme örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Eğitim ve geliştirme değişkeni, örgütsel öğrenmeyi %34,8 açıklamaktadır ( $R^2=0,348$ ). Test sonucuna göre, "Eğitim ve

geliştirme, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H2)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizlik arasında kurulan model anlamlıdır ( $P=0,000<0,05$ ). Örgütsel öğrenme örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel öğrenme değişkeni, örgütsel sessizliği %47,8 açıklamaktadır ( $R^2=0,478$ ). Test sonucuna göre, “Örgütsel öğrenme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H6)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında yapılan üçlü etki analizlerinde eğitim ve geliştirme, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı etkinin tespit edilmesi, aynı zamanda bu üç değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. EG-ÖÖ, EG-ÖS ve ÖÖ-ÖS arasındaki etkilerde  $p<0,05$  olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü oynaması EG-ÖÖ, EG-ÖS ve ÖÖ-ÖS arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sonuçlara göre, “Eğitim ve geliştirme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (H12)”, “Eğitim ve geliştirme, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (H10)” ve “Örgütsel öğrenme, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (H13)” olarak kurulan hipotezler kabul edilmiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yönetim alanında güncel konulardan birisi olan ve sınırlı sayıdaki çalışmaya konu olan örgütsel hastalıklar, konaklama işletmeleri açısından bu çalışmada kavramsal olarak ele alınmıştır. Stres, mobbing, sinizm gibi örgütsel hastalıklar ile ilgili az da olsa akademik çalışmaların olduğu yapılan literatür çalışması sonucu görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel körlük (Döş, 2013; Gönülaçar, 2016) ve örgütsel sessizlik (Alparslan 2010; Ruçlar, 2013; Daşcı, 2014; Kayıkçı vd., 2015; Sevgin, 2015; Apak, 2016; Cevat ve Akça, 2016) ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunun eğitim sektöründe çalışan kişilere (öğretmen, müdür, akademisyen) yapıldığı görülmektedir. Örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik hastalıklarının konaklama işletmeleri üzerinde pek durulmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu iki hastalık birleştirilerek konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmak istenmiştir.

Yapılan literatür araştırması sonucunda, örgütsel sessizlik kavram olarak incelendiğinde; genel olarak olumsuz bir davranış olarak görüldüğü ve bunun da işletmeler açısından olumsuz sonuçları doğuracağı belirtilmektedir. Bu çalışmada ise, sessizliğin olumlu bir boyutu olarak gösterilen örgüt ya da toplum yararına ve bireysel kariyerin korunması adına sessizlik ele alınmaktadır. Bu sessizlik türünde çalışanlar, bir parçası oldukları işletme çıkarlarının korunabilmesi ve gizli kalması gereken bilgileri üçüncü şahıslarla paylaşmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu sessizlik türü, işletmeyi düşündükleri kadar çalışanların kendi gelecek menfaatlerini düşündüklerini de göstermektedir. Kişi, çalışma arkadaşlarının performansının düşük olduğunu dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih ettiğinde de bu sessizlik türünü gerçekleştirmiş sayılmaktadır. Ayrıca çalışmalar incelendiğinde işletme yararlarını gözeten çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Yapılan literatür araştırması sonucunda, örgütsel körlüğün önlenmesi veya iyileştirilebilmesi için iç ve dış denetim uygulamalarının ve verimlilik teşhisinin tam anlamıyla yapılması, rotasyon uygulamasının kullanılması, çalışanlar yeni düşünce ve tekniklerle donatılması, geçmiş başarıların rehavetine düşülmemesi ve örgütsel öğrenme profiline uyması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Aynı sonuç eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kullanılmasıyla da elde edilebilmektedir.

Çalışma kapsamında anket uygulamasının ortaya koyduğu veriler ışığında yapılan analiz ile kurulan 14 hipotez de desteklenmektedir.



Tablo 9'daki regresyon analizindeki modele bakıldığında, örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, sessiz kalarak iletişim kurmayı farklı nedenlerden dolayı reddeden çalışanların, gelecekte karşılaşılabilecekleri muhtemel olumlu veya olumsuz durumlara çözüm önerisi üretmenin ya da fırsat yaratmanın ihtimalleri azalacağından, söz konusu durumun körlüğe dönüşebileceği Geiger ve Antonacopoulou (2009)'nun çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Ayrıca, örgütsel sessizlik sonucunda örgüt içindeki iletişim eksikliği bilgi akışında da aksaklıklara sebep olduğundan, gerekli olan bilginin ihtiyaç olunan yerde ve zamanda kullanılamaması, dolayısıyla da gelecekle ilgili bilgini elde edilmesi, analiz edilmesi ve yeni bilginin üretilmesine engel olacaktır. Bu durum örgütsel körlüğün artmasına sebep olacağından dolayı örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkisini açıklamaktadır.

Eğitim ve geliştirmenin, örgütsel körlüğün ortadan kaldırması (minimuma indirilmesi) yönünde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Gelecekle ilgili olarak bilgi toplanması, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi konusunda sıkıntı yaşayan örgütlerde, eğitim ve geliştirme ile bireylerin ve örgütün yeni bilgileri alması, analiz edebilmesi ve yeni bilgiler üretip sorun çözme yetenekleri geliştirmektedir. Bunun sonucu olarak eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlüğü azaltması hatta ortadan kaldırması yönünde pozitif bir etki yapmaktadır. Bu durum eğitim ve geliştirmenin örgütsel öğrenmeyi arttırması ile birlikte örgütün yeteneklerinde meydana gelen gelişmelerin sonucu olarak açıklanabilmektedir. Bu da elde edilen sonuçlardan, eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır sonucu ile desteklenmektedir.

Eğitim ve geliştirmenin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olması, bireyden örgüte giden bir yol olarak görülmektedir. Bu durum, eğitim ve geliştirme ile bireylerde eskiyen bilgiler doğrultusunda, yeni bilgilerin kazandırılması ve bireylerin davranışlarında değişiklik meydana getirmektedir. Öğrenen bilerler bilgi paylaşımı ile grupların öğrenmesine, öğrenen gruplar da örgütün öğrenmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla bireyler için hazırlanan eğitim ve geliştirme programı bir bakıma örgütsel öğrenmeyi sağlayan bir etkendir. Elde edilen sonuçlar doğrudan örgütsel öğrenmeyi amaçlamasa da eğitim ve geliştirmenin örgütsel öğrenmeyi pozitif olarak etkilediği yönünde çıkmış olması bireysen örgüte giden bir öğrenme sürecinin varlığını desteklemektedir.

Örgütsel öğrenmenin örgütsel körlük üzerinde, körlüğün azaltılması yönünde pozitif bir etki olduğu sonucuna varılması, öğrenme faaliyetlerinin uygulanmasıyla çalışanların körlükten kurtularak vizyon sahibi bireyler olmaları yolunda ilerleyebilecekleri

söylenmektedir. Çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket ettikleri, örgütün vizyon ve değerlerini benimsedikleri ve bunlara ulaşabilmek için çaba sarf ettikleri ve kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak gördükleri sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca, örgütün sürekliliğini garanti ettiği için rekabet avantajı elde etme adına da büyük önem taşımaktadır.

Eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, kendisini eğitim ve geliştirme programları ile geliştirmiş, kariyer sürecinde kazanımlar yakalamış çalışanların sonuç olarak örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra, kariyer basamakları örgütün bekası adına sessiz kalmayı de tercih edebilmektedirler. Kariyer beklentisinin karşılanarak bağlılığın artırılmasından dolayı eğitim ve geliştirmenin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı etki (hem bireysel hem de örgütsel menfaatlerin korunması anlamında) yaptığı düşünülmektedir.

Son olarak ise, örgütsel öğrenmenin sessizlik üzerinde pozitif bir etki olduğu sonucuna varılması, öğrenme faaliyetlerinin uygulanmasıyla çalışanların örgüt yararına sessiz kaldıkları düşünüldüğünde işletme içerisindeki önemli veya önemsiz her türlü bilgiyi başkalarıyla paylaşmadıkları söylenebilir. Böylece konaklama işletmelerinde çalışanların yeni rakiplerine ya da değişen endüstriyel yeniliklere başarılı bir şekilde adapte olmasına yardımcı olunacağı sonucuna varılabilmektedir. Öğrenmeyi temel faktör olarak gören örgütlerde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki deneyimlerin canlı tutulmasını sağlayan iyi bir diyalogun oluşmasına, edinilen bilgilerin örgüt üyeleri ile paylaşımını kolaylaştırmasına ve bu bilgi paylaşımının sürekli hale gelmesine katkı sağlanmasından dolayı büyük öneme sahiptir.

Bozkurt (2011)'un *İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama* isimli hızlı tüketim sektörü çalışanlara yaptığı çalışmada eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal ve devamlılık bağlılığı ile öğrenme motivasyonu, algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşlarını desteği arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Yani yöneticiler, çalışanların işletmeye karşı sergileyecekleri tutumları belirleyebiliyorlarsa tedbir alabilmeleri daha kolay olacağından, işletmeye olan bağlılığın artırılabilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile desteklenmeleri gerekmektedir. Kahraman (2017), *Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri* isimli çalışmada eğitim geliştirme algı düzeylerinin alt boyut algıları incelendiğinde algılanan yönetici desteği,

algılanan eğitim olanakları, bireysel kazançlar, kariyer beklentileri ve öğrenme motivasyonu algısının yüksek, çalışma arkadaşı desteği algısının ise orta düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Avcı (2005)'in *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme* isimli çalışmasında konaklama işletmeleri açısından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ve örgütsel öğrenmenin uygulanmasının öneminde bahsetmektedir. Yapılan bu çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin alt ölçeğini oluşturan vizyon paylaşımı, açık fikirlilik ve işletme içi bilginin dağıtılması değişkenlerinin yönetici olan ve olmayan çalışanların cevaplarının da karşılaştırıldığı Avcı'nın çalışmasında yönetici olmayan çalışanların daha olumlu düşüncelerinin olduğu da belirtilmektedir. Bu sonuca benzer olarak, Töremen (1999) ise *Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri* isimli çalışmasında özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler için örgüt vizyonunun paylaşılır hale getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmaktadır.

Aksu (2013)'nin *Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları* isimli çalışmasında öğretmenler ve yöneticiler açısından öğrenme boyunca ve işletme içi düzenlemeler yapılırken çalışanların da görüşlerinin alınmasının gerekli olduğu, çalışanların takım çalışması konusunda teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmış ve çalışanları sessizliğe itebilecek unsurların da ortadan kaldırılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca benzer olarak Tacar (2013)'in *İlkokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılama Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki* isimli çalışmasında sınıf öğretmenlerinin örgütsel öğrenmeye dair algıları ve örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlarken örgütsel öğrenme algısının artması için okul çalışanlarının da fikirlerine yer verilmesinin gerekliliği ve bu fikirlerin paylaşılması için gerekli ortamın oluşturulmasının öneminden bahsetmektedir.

Keskin (2007)'in *Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri* isimli çalışmasında öğretmen ve yöneticilere vizyon sahibi olabilmeleri için imkânlar sunulmasının ve kariyer yapma konusunda çalışanların teşvik edilmesi gerektiğinin sonucuna varılmaktadır.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının göz ardı etmemeleri gereken konu, örgütsel öğrenmenin ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin doğru zamanda, doğru kişilerce

yürütülmesi rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri adına önemli bir yönetim unsur olduğudur. Günümüzde turizm sektörünün yaşanan terör vb. olaylarla ekonomik açıdan fayda sağlamaz hale geldiği görülmektedir. Bunun daha fazla ekonomik kayıplara sebebiyet vermemesi için çalışanların kendilerini verilen çeşitli eğitimlerle geliştirerek öğrenme odaklı yaşayabilmeleri için olanak sağlanmalıdır. Ayrıca sürekli değişen ve gelişen teknolojik her türlü unsurdan yararlanılmalıdır. Özellikle teknolojik gelişmelerin takip edilmesi rekabet avantajı sağlamada büyük katkı edilmesine yol açacaktır. Ayrıca işletmelere bu tür işletme hastalıklarından nasıl kurtulabilecekleri ile ilgili çeşitli eğitimler ve bilgilendirilmelerin yapılması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve hayatlarını daha iyi sürdürebilmeleri için büyük önem teşkil edeceğinden eğitim programları hazırlanması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akçay, Gürkan (2011). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler. *Kamu İç Denetimcileri Derneği (Kidder) Denetişim*, 7, 25-46.
- Akgeyik, Tekin, Güngör, Meltem, Uşen, Şelale ve Omay, Umut (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 91-150.
- Akova, Orhan, Yıldırım, Yusuf ve Bayram, Ayhan (2018). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algıları: İstanbul'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Aibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 79-104.
- Akpınar, Teoman ve Çakmakkaya, B. Yiğit (2014). İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İşverenlerin Risk Değerlendirme Yükümlülüğü. *Çalışma ve Toplum*, 1, 273-304.
- Aksu, Mehmet (2013). Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Akşit-Aşık, Nuran (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aktaş, Hakkı ve Kılınç, Tanıl (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Yönetim*, 58, 76-87.
- Aktuna, Metin (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktürk, Ahmet (2015). Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Tesisi Bağlamında Muhasebe Sistem Organizasyonu: Bir Vaka Analizi. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1 (4), 108-127.

- Aldemir, M. Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül (1996). *Personel Yönetimi* (2. Baskı). İzmir: Fakülteler Kitabevi
- Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay, ve Budak, Gönül (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4.Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Alioğulları, Z. Duygu (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama-*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alkan, Zeki (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparıslan, A. Murat (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparıslan, A. Murat ve Kayalar, Murat (2012). *Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri*. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Altınay, Ayşenur, Mercan, Nuray, Aksanyar, Yaşar ve Sert, Selçuk (2012). *İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Amiri, Ali Naghi, Jandghi, Gholamreza, Alvani, Seyed Mehdi, Hosnavi, Reza Hosnavi ve Ramezan, Majid (2010). *Increasing The Intellectual Capital in Organization: Examining The Role of Organizational Learning*. *European Journal of Social Sciences*, 14(1), 98-108.
- Apak, Fatma (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arıslan, E. Türkan (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkillemeleri*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aşkun, O. Bilge (2008). *Şikâyet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 24 (1), 221-243.

- Avcı, Umut (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avcı, Umut (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 5(10), 121-138.
- Ayan, Filiz (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Baskı). İlya İzmir Yayınevi Matbaası: İzmir.
- Ayden, Cem ve Muhammet Düşükcan (2004). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 120-139.
- Aydın, Yıldırım (2015). Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, Ezel (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Norm Dışı Davranışları Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kültürel Eğilimlerin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydınlı, H. İbrahim (2005). Örgütsel Öğrenme Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 82-98.
- Bagheri, Ghodratollah, Zarei, Reihaneh ve Aeen, M. Nik (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bartel, Ann P. (1994). Productivity Gains From The Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 411-425.
- Batmunkh, Munkgerel (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bayraç, Ahmet (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı), Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayülken, Yavuz ve Kütükoğlu, Cahit (2012). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (Kobi'ler), *Makina Mühendisleri Odası Oda Raporu* (Genişletilmiş Dördüncü Baskı), 1-74.
- Betts, Richard, K. (2014). Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable, *Studies in Intelligence, Journal of The America Intelligence Professional*, 35-64.
- Bildik, Büşra (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bisel, Ryan, S. ve Arterburn, Elissa, N. (2012). Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model, *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Boyd, Kierstan (2013). Nearsightedness: What Is Myopia?, <https://www.aoa.org/eye-health/diseases/myopia-nearsightedness> (E.T. 25.02.2017).
- Bozkurt, Esra (2011), İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Catino, Maurizio (2013). Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations. *Cambridge University Press*, 1-259.
- Celep, Cevat ve Kaya, Ayça (2016). İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.



- Crossan, Mary M., Henry W. Lane, and Roderick E. White (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Çağıl, Ercan. (2007). İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakıcı, Ayşehan (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- ÇIRPAN, Hüseyin (2001). Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı. Active.
- Çetin, Canan ve Özcan Esra (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dası, À., Iborra, M., ve Safón, V. (2015). Beyond Path Dependence: Explorative Orientation, Slack Resources, and Managerial Intentionality to Internationalize in Smes. *International Business Review*, 24(1), 77-88.
- Daşcı, Elif (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, Halis (2008). Kültürel Renk Körlüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirme Aracılık (Mediation) Etkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 211-237.
- Demirbaş, Mahmut (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 167-188.
- Demirtaş, Umut ve Tokat, Ekin (2012). Verimlilik Yönetiminde Ölçme ve Teşhis: Bir KOBİ Uygulaması, *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-38.
- Döş, İzzet (2013). Örgütsel Körlük ve Okul, 5. *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı*, 6-9 Haziran, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 150-157.
- Ebrahim, Alnoor (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning, Forthcoming, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 1-58.

- Edralin, D.M. (2004). Training: A Strategic HRM Function. *Notes on Business Education*, 7(4), 1-4.
- Enache, Roxana (2010). Forms of Organizational Pathology Among The Teaching Staff in Prahova County, *The New Educational Review*, 20(1), 29-40.
- Ensor, Phil, S. (1988). The Functional Silo Syndrome. *Ame Target*, 16(16)
- Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eser, Gül (2012). Yöneticiye Güvensizliğin Sonuçları Üzerinde Bir Araştırma, *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi- Yükselen Bir Değer Olarak: İşletmecilik, Bildiriler Kitabı*, 10-12 Mayıs, Konya: Aybil Yayınlar, 412-414.
- Eroğlu, A. Hüsrev, Adıgüzel, Orhan ve Öztürk, U. Can (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Fotaki, Marianna ve Hyde, Paula (2014). Organizational Blind Spots: Splitting, Blame and Idealization in The National Health Service. *The Tavistock Institute Human Relations*, 68(3), 1-22.
- Geiger, Daniel ve Antonacopoulou, Elena (2009). Narratives and Organizational Dynamics Exploring Blind Spots and Organizational Inertia, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436.
- Gough, Noel (2002), Blank Spots, Blind Spots, and Methodological Questions in Postgraduate Research, *Postgraduate Research Conference*, Deakin University, 4-6 Ekim, 1-8.
- Gümüştekin, Gülten, ve Nevin YÖRÜK (2002). "Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar Mıdır?" *SİYASAL/Journal of Political Sciences* 27, 183-195.
- Gönülaçar, Şener (2016). Türkiye'de Öğretmen İmajı ve İtibarı Üzerine Bir Araştırma, 1-84.
- Gupta, Atul, Chen, I. J. ve Chianh, D. (1997). Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management, *Omega*, 25(4), 511-521.

- Kahraman, H. Bahar (2017), Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kaplan, İrfan (2004). Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 1998 – 2004 Arası Tez Özetleri, 649-650.
- Karaevli, A. (2006). Üst Düzey Yönetici Yedekleme Planı Bir Organizasyonun Adaptasyon Kapasitesini Nasıl Azaltabilir: Teorik Bir Model. 1-43.
- Karakaş, Ayhan (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.
- Kasımov, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- Kaya, İlke (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay İncelemesi. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4(11), 77-91.
- Kaya, Kamil ve Uysal-Tuna, Meyrem (2016). Kamu ve Özel Sektörde Yönetim Zihniyeti, *Zfwt*, 8(2), 27-42.
- Kaya, Serpil (2006). Konfeksiyonda Kalite Düzeyini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kayıkçı, Kemal, Yörük, Tayfun ve Özdemir, İzzet (2015). İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(1), 200-215.
- Kesken, Julide ve İlic, Derya (2008). Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 451-468.
- Keskin, M. Banu (2007). Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kolay, Ahmet (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kozak, M. A. (2012), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kula, Sibel (2006), Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Kulualp, H. Gökteş ve Çakmak, A. Ferda (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Kutanis-Özen, Rana ve Karakiraz, Ahmet (2012). İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?, *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi- Yükselen Bir Değer Olarak: İşletmecilik, Bildiriler Kitabı*, 10-12 Mayıs, Konya: Aybil Yayınları, 669-671.
- Levinthal, Daniel A. ve March, James G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levinthal, Daniel ve Posen, Hart E. (2007). Myopia of Selection: Does Organizational Adaptation Limit The Efficacy of Population Selection?, *Administrative Science Quarterly*, 52(4), 3-67.
- Lu, Jie ve Xie, Xiajuan (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47-52.
- Mason, Robert M. (2005). Avoiding Epistemological Myopia, Idea Group Inc, Bölüm 9, 173-194.
- Melikoğlu, Cem, (2008). Türkiye Gemi İnşaatı Sanayiinde İş Sağlığı ve Güvenliği Risklerinin Yönetim Metodları, *Gemi İnşaatı ve Deniz Teknolojisi Teknik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24 - 25 Kasım, İstanbul: Tmmob Gemi Mühendisleri Odası, 437-453.
- Memiş, M. Ünsal (2007). Türkiye'deki İç Denetim Profiline Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 461-478.

- Menemencioğlu, Kevser (2013). Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mercin, Levent. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Mert, Gözde (2018). Başarılı Organizasyonlar Neden Başarılı Olurlar? – Örgütsel Öğrenme. Artikel Yayıncılık. İstanbul
- Milliken, F. J., E. W.Morrison, (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions For Research on Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mühlemeyer, P., ve Clarke, M. (1997). The Competitive Factor: Training and Development As A Strategic Management Task. *Journal of Workplace Learning*, 9(1), 4-11.
- Nikmaram, Sahar, Gharibi, H. Gharibi ve Shojaii, Samereh (2012). Study On Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Özçelik, Ayşe (2013). İş Sağliğı ve Güvenliğinde Fine- Kinney Yöntemiyle Risk Yönetimi: Mermer İşletmesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Özçelik, A. Oya, (2015). “Eğitim ve Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı) Editör: Cavide Uyargil, İstanbul, Beta Yayınevi,
- Özdevecioğlu, Mehmet (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, . 77-96.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, N. Kemal (1999). Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdare Dergisi*, 32(2), 15-26.
- Ruçlar, Kayhan (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- Russell, J. S., Terborg, J. R., ve Powers, M. L. (1985). Organizational Performance and Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sadullah, Ömer, Uyargil, Cavide (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sandelands, Eric (1999), Learning Organizations, *Management Literature in Review*, 1
- Sato, Hidenori (2012). Routine-Based View of Organizational Learning and Mechanisms of Myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 11, 45–54.
- Senge, P. M. (2013). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, Çeviren: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan-Barış Pala, (Genişletilmiş 16. Baskı), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serrat, Oliver (2010). Bridging Organizational Silos, Washington, Dc: Asian Development Bank, 88, 1-5.
- Sevgin, Ahmet (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitülerinin Ortak Yürüttüğü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sevimli, Figen ve İşcan, Ö. Faruk (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Seymen, Oya A.ve Bolat, Tamer (2002). Örgütsel Öğrenme, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Seymen, Oya, A., Kılıç, Taşkın ve Kinter, Oğuzhan (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Sezer, Ovul, Gino, Francesca ve Bazerman, Max, H. (2015). Ethical Blind Spots: Explaining Unintentional Unethical Behavior, *Current Opinion in Psychology* 6, 77-81.

- Shojaie, Samereh, Matin, H. Zaree ve Barani, Ghasem (2011). Analyzing The Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Simbao, Ruth (2015). Editorial: Blind Spots: Trickery and The 'Opaque Stickiness' of Seeing, *Image and Text*, 25, 175-191.
- Şahin, Fatih (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyici ve Engelleyici Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, H., ve Yalçın, B. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 62-92.
- Şener, Emine ve Erdem, Ramazan (2011). Bir Metafor: Örgütsel Patoloji, 5. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 13-16 Ekim: Fethiye, 73-82.
- Şimşek, Engin (2013). İstanbul İlindeki Resmi Okul ve Kurum Müdürlerinin 2001-2011 Yılları Arasındaki Yer Değiştirme Sıklıkları Üzerine Bir Araştırma, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 91-103.
- Şimşek, Eylem ve Aktaş, Hakkı (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 121-136.
- Tacar, K. Süleyman (2013). İlkokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılama Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanışman, İsmail (2018). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tecimen, Mustafa (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Topçu, M. Kemal (2013). Kamuda İç Kontrol Sisteminin Coso Modeli Bağlamında Taşrada Uygulanabilirliği: İhalelerde Uygulanmasına Yönelik İki Vaka Analizi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 5-31.
- Tortop, Nuri, Aykaç, Burhan, ve Diğerleri (2007) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Töremen, Fatih (1999). Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Türk Dil Kurumu (TDK), [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_btsveview=bts](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_btsveview=bts) (E.T. 01.02.2017).
- Uçkun, C. Gazi, Latif, Hasan ve Öztürk, Ö. Faruk, (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yönetimiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (Thy Uygulaması). *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(3), 37-46.
- Uslu, Şemsettin ve Demirel, Yavuz (2002). Kobi'lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 173-184.
- Uyargil Çavide, Sadullah, Ömer (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Yaşar, Murat (2015). Uluslararası Hasta Hizmetleri Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Fatih Üniversitesi Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. *İstanbul: Alfa*.
- Yılmaz, Aydın (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (3.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zheng, Wei, Yang, Baiyin ve Mclean, Gary, N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.





**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Özgeçmiş**

Adı Soyadı:	ASLI UĞUR AYDIN
Doğum Yeri:	SEYHAN
Doğum Tarihi:	17.10.1990
Medeni Durumu:	BEKÂR
<b>Öğrenim Durumu</b>	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	<b>YEŞİLEVLER İLKÖĞRETİM OKULU</b>
Ortaöğretim:	<b>SÜREYYA NİHAT ORAL İLKÖĞRETİM OKULU</b>
Lise:	<b>SEYHAN ANADOLU KIZ MESLEK LİSESİ – KADIN GIYSİ TASARIMI</b>
Lisans:	<b>SELÇUK ÜNİVERSİTESİ – KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ</b>
Yüksek Lisans:	<b>SELÇUK ÜNİVERSİTESİ – SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ</b>
Becerileri:	<b>TAKIM ÇALIŞMASI, İNSAN YÖNETİMİ, YETENEK YÖNETİMİ</b>
İlgi Alanları:	<b>GASTRONOMİ TURİZMİ, SEYAHAT ETMEK, TURİZMLE İLGİLİ GÜNCEL SORUNLARI TAKİP ETMEK, KİTAP OKUMAK</b>
İş Deneyimi: (Doldurulması isteğe bağlı)	<b>Karatay Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi (Okulu)(Konya-2016)-Yiyecek İçecek Öğretmenliği Crystal Palace Luxury &amp; Spa Hotels (Antalya-2014)-F&amp;B RIXOS Hotels (Antalya-2013)-F&amp;B RIXOS Hotels (Konya-2010)-F&amp;B</b>
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar: (Doldurulması isteğe bağlı)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞIR - SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Dr. Arş. Gör. Şeyda SARI – SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Arş. Gör. F. Kübra AYLAN – SELÇUK ÜNİVERSİTESİ</b>
E-mail:	<a href="mailto:asliaydin1710@outlook.com">asliaydin1710@outlook.com</a>

İmza: