

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bahattin ÖZDEMİR

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ÇEVRE VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: OTEL
YÖNETİCİLERİNİN ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan :

Üye (Danışman) :

Üye :

Üye :

Üye :

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / / 2006

İmza

.....

Prof. Dr. Nevzat ÇEVİK

Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.1. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına genel bir bakış	6
1.2. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları	9
1.2.1. Örgütsel öğrenme tanımları	10
1.2.2. Öğrenen organizasyon tanımları	13
1.2.3. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasındaki farklılıklar	18
1.3. Organizasyonlarda öğrenme tarzları	20
1.3.1. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme	20
1.3.2. Çift döngülü öğrenmenin önündeki engeller	22
1.3.3. Organizasyonlarda öğrenmeye yararlanmacı ya da keşfedici yaklaşım	25
1.4. Örgütsel öğrenme süreci	26
1.4.1. Enformasyon elde etme	27
1.4.2. Enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması	29
1.4.3. Örgütsel bellek	33
1.5. Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi	34
1.5.1. Örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde temel yaklaşımlar	35
1.5.2. Örgütsel öğrenmenin boyutları	43

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÇEVRE, ÜST KADEME YÖNETİCİLER ve
ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

2.1. Örgüt kuramında çevrenin kavramsallaştırılması.....	50
2.1.1. Çevrenin tanımı ve çevresel boyutlar	50
2.1.1.1. Çevresel karmaşıklık	51
2.1.1.2. Çevresel değişim hızı.....	52
2.1.1.3. Kaynak bulunabilirliği.....	53
2.1.2. Çevresel belirsizlik	54
2.1.3. Çevresel boyutlar ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişki	56
2.2. Örgüt kuramında çevrenin ölçümü	59
2.2.1. Nesnel ve öznel çevre ayrımı.....	60
2.2.2. Yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarının ölçümü	66
2.3. Örgütsel öğrenme ve üst kademe yöneticiler	74
2.3.1. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı liderlik.....	74
2.3.2. Örgütsel öğrenmeyi destekleyici örgüt kültürünün şekillendirilmesi.....	77
2.4. Örgütsel öğrenme ve çevre	83
2.4.1. Örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisine yaklaşımlar	83
2.4.2. Örgütsel öğrenmenin tetikleyicisi olarak çevre	86
2.5. Örgütsel öğrenme ve otel işletmelerinin örgütsel performansı	89
2.5.1. Otel işletmelerinde örgütsel performans ve ölçümü.....	89
2.5.2. Örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisi.....	93
2.6. Otel işletmeleri bağlamında çevre ve örgütsel öğrenme	95
2.6.1. Otel işletmeleri bağlamında çevre kavramı	95
2.6.2. Otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenme kavramı.....	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ALGILANAN ÇEVRE ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS
İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Örgütsel öğrenme, çevre ve performans ilişkisi üzerine kavramsal bir çerçeve	98
3.2. Araştırmanın yöntemi ve bulguları.....	100
3.2.1. Araştırmanın amacı ve hipotezleri.....	100
3.2.2. Araştırmanın kapsamı.....	102

3.2.3. Veri toplama aracı	104
3.2.3.1. Çevresel algılamaların ölçülmesi.....	104
3.2.3.2. Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi.....	105
3.2.3.3. Örgütsel performansın ölçülmesi.....	107
3.2.4. Bulgular	108
3.2.4.1. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular	109
3.2.4.2. Ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri	112
3.2.4.3. Ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler.....	119
3.2.4.4. Örgütsel öğrenme ve çevresel algılamalar arasındaki ilişkiler	123
3.2.4.5. Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler	130
3.2.5. Tartışma	133
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	142
KAYNAKÇA	148
EKLER	
EK – 1 Öğretim üyelerine yönelik anket formu	169
EK – 2 Ön araştırmada kullanılan anket formu (genel müdürlere yönelik)	174
EK – 3 Ön araştırmada kullanılan anket formu (genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerine yönelik).....	180
Ek – 4 Araştırmada kullanılan nihai anket formu.....	186
ÖZGEÇMİŞ.....	190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sosyal kuramın analizi için dört paradigma	8
Şekil 1.2. Örgütsel öğrenmeyi ölçmede yararlanılabilecek ana değişkenler	37
Şekil 2.1. Enformasyon bakış açısı	57
Şekil 2.2. Çevresel boyutlar ve çevresel belirsizlik çerçevesi	58
Şekil 2.3. Çevresel boyutlar ve çevresel belirsizlik ilişkisi	59
Şekil 2.4. Değişim ve öğrenme	84
Şekil 2.5. Örgütsel öğrenme süreci	86
Şekil 2.6. Örgütsel öğrenmenin tetikleyicisi olarak çevre	88
Şekil 3.1. Kavramsal çerçeve	99
Şekil 3.2. Çevresel boyutlar, çevresel belirsizlik ve örgütsel öğrenme ilişkisi	101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Öğrenen organizasyon ile geleneksel organizasyonun karşılaştırılması	18
Tablo. 1.2. Örgütsel öğrenmeyi ölçen çalışmalara örnekler.....	39
Tablo 1.3. Örgütsel öğrenme boyutlarının ölçümünde yararlanılan önermeler	45
Tablo 2.1. Organizasyon yazınında kullanılan çevresel boyutlar.....	54
Tablo 2.2. Çevreye öznel ve/veya nesnel yaklaşan çalışmalardan örnekler.....	61
Tablo 2.3. Çevresel algılamaları ölçen çalışmalara örnekler.....	69
Tablo 2.4. Dengeli puan kartı için olası performans göstergeleri	93
Tablo 3.1. En düşük İGO değerleri (0,05 anlamlılık düzeyinde)	106
Tablo 3.2. Demografik değişkenler (cinsiyet, görev ve eğitim durumu)	109
Tablo 3.3. Demografik değişkenler (yaş ve çalışma süreleri).....	109
Tablo 3.4. Cinsiyet değişkeninin yöneticilerin algılamalarına etkisi (t testi).....	110
Tablo 3.5. Görev değişkeninin yöneticilerin algılamalarına etkisi (t testi).....	110
Tablo 3.6. Eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin algılamalarına etkisi (ANOVA analizi).....	111
Tablo 3.7. Yaş ve çalışma süreleri ile yöneticilerin algılamaları arasındaki ilişki (korelasyon analizi)	112
Tablo 3.8. Çevresel karmaşıklık ölçeği boyutları (faktör analizi).....	113
Tablo 3.9. Çevresel değişim hızı ölçeği boyutları (faktör analizi).....	114
Tablo 3.10. Örgütsel öğrenme ölçeği boyutları (faktör analizi).....	115
Tablo 3.11. Örgütsel performans ölçeği boyutları (iki faktörlü çözüm)	117
Tablo 3.12. Örgütsel performans ölçeği boyutları (dört faktörlü çözüm).....	118
Tablo 3.13. Çevresel karmaşıklık ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler.....	119
Tablo 3.14. Çevresel değişim hızı ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler.....	120
Tablo 3.15. Örgütsel öğrenme ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler.....	121
Tablo 3.16. Örgütsel performans ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler.....	122
Tablo 3.17. Algılanan çevresel karmaşıklık ve örgütsel öğrenme ilişkisi (korelasyon analizi).....	123
Tablo 3.18. Algılanan çevresel karmaşıklık değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme algılamalarına etkisi (t testi)	124
Tablo 3.19. Çevresel karmaşıklığın otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Mann Witney U testi)	125
Tablo 3.20. Algılanan çevresel değişim hızı ve örgütsel öğrenme ilişkisi (korelasyon analizi).....	125

Tablo 3.21. Algılanan çevresel değişim hızı değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme algılamalarına etkisi (t testi)	126
Tablo 3.22. Çevresel değişim hızının otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Mann Witney U testi)	126
Tablo 3.23. Yöneticilerin çevresel duruma ilişkin algılamalarının dağılımı	127
Tablo 3.24. Çevresel durum değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme algılamalarına etkisi (ANOVA analizi)	128
Tablo 3.25. Otel işletmeleri düzeyinde çevresel duruma ilişkin algılamaların dağılımı	128
Tablo 3.26. Çevresel durum değişkeninin otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Kruskal Wallis testi)	129
Tablo 3.27. Çevresel durum değişkeninin otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Mann Witney U testi)	129
Tablo 3.28. Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişki (korelasyon analizi)	130
Tablo 3.29. Örgütsel öğrenme boyutları ile performans arasındaki ilişki (korelasyon analizi)	130
Tablo 3.30. Örgütsel öğrenme boyutlarının performansa etkisi (regresyon analizi)	131
Tablo 3.31. Örgütsel öğrenme ile performans boyutları arasındaki ilişki (korelasyon analizi)	132
Tablo 3.32. Örgütsel öğrenme boyutları ile performans boyutları arasındaki ilişki (korelasyon analizi)	132
Tablo 3.33. Otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmenin performansa etkisi (Mann Witney U testi)	133

KISALTMALAR LİSTESİ

vb.	ve benzeri
vd.	ve diğçerleri
İGO	içerik geçerliliği oranı

Ö Z E T

Tez çalışmasının amacı, neden organizasyonlar farklı oranlarda öğrenir sorusundan hareketle örgütsel öğrenmenin algılanan çevre ve örgütsel performans ile ilişkisini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda çevre, organizasyonlar bağlamında öğrenmeyi tetikleyen bir etken olarak kavramsallaştırılmaktadır. Öte yandan, örgütsel öğrenme örgütsel performansla da yakından ilişkilendirilmekte ve performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak ele alınmaktadır.

Tez çalışması kapsamında yazın taraması örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar, organizasyonların öğrenme tarzları, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenmenin ölçümü, üst kademe yöneticiler ve örgütsel öğrenme; çevre, çevresel boyutlar, çevresel algılamaların ölçümü, örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi, otel işletmelerinde örgütsel performans ölçümü ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisi konuları üzerine odaklanmıştır. Tezin ilk iki bölümünde de bu konu başlıkları altında yazın taraması ile elde edilen anlayış ve içgörüler çevresinde açıklamalara yer verilmiştir.

Bu bağlamda tez çalışması çerçevesinde 24 ayrı beş yıldızlı otelde görev yapan 106 adet üst kademe yöneticeye anket uygulanmıştır. Anket formları ile üst kademe yöneticilerin çevresel karmaşıklık ve değişim hızı açısından çevreye ilişkin algılamalarının, görev yaptıkları otel işletmesinin örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin algılamalarının ve örgütsel performansa ilişkin algılamalarının saptanması amaçlanmaktadır. Anket formlarından elde edilen veriler iki ayrı bakış açısı ile analiz edilmiştir. Bu bakış açılarından ilkinde göre, analiz birimi olarak yöneticilerin bireysel algılamaları alınmış ve örgütsel öğrenmenin çevre ile ilişkisini irdeleyen ilk dört araştırma hipotezi ile örgütsel öğrenmenin örgütsel performans ile ilişkisine dair beşinci ve son araştırma hipotezini test etmek amacı ile korelasyon analizi, t testi, ANOVA analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin algılamalarının analiz birimi olarak alınması sonucu araştırmanın beş hipotezinin de destek gördüğü anlaşılmıştır. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse, örgütsel öğrenmenin çevresel karmaşıklık algılaması ve çevresel değişim hızı ile ilişkili olduğu ve çevresel durum algılamasının (basit ve istikrarlı, basit ama istikrarsız, karmaşık ama istikrarlı ya da karmaşık ve istikrarsız) örgütsel öğrenmeyi etkilediği görüşü destek görmüştür. Ayrıca örgütsel öğrenmenin, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olduğu görüşü de desteklenmiştir. İkinci bakış açısına göre ise, analiz birimi olarak otel işletmeleri alınmış ve araştırma hipotezlerini test etmek üzere parametrik olmayan analizlerden Mann Witney U ve Kruskal Wallis analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucu, araştırmanın çevresel karmaşıklık ve örgütsel öğrenme ilişkisine dair ilk hipotezi ile örgütsel öğrenme ve örgütsel performans

ilişkinine dair beşinci hipotezi destek görmüştür. Buna karşın, araştırmanın çevresel değişim hızı ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişkinin varlığına işaret eden ikinci hipotezi ile çevresel durumun örgütsel öğrenmeyi etkilediğini ileri süren üçüncü ve dördüncü hipotezleri destek görmemektedir.

Araştırma bulguları ışığında tez çalışmasının yazına, çevrenin örgütsel öğrenmeyi tetikleyici bir değişken olarak ele alınabileceğini göstermesi, örgütsel öğrenmenin de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak düşünülmesi gerektiğini işaret etmesi ve otel işletmeleri bağlamında finansal ve finansal olmayan göstergeler itibarıyla dengeli bir performans ölçümü yapılabileceğine vurgu yapması anlamında değerli katkılar yaptığı ileri sürülebilmektedir. Ayrıca, tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırma ile yazına çevresel algılamaları, örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel performansı ölçmek üzere geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış üç ölçek de sunulmaktadır. Bu ve benzeri ölçeklerin kullanılması ile farklı endüstrilerde de örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans ilişkisini inleyecek çok sayıda görgül çalışmaya ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle örgütsel öğrenme kavramının otel işletmeciliği bağlamında otel işletmelerinin özellikleri ve her şey dahil uygulaması gibi farklı değişkenlerle de ilişkilendirilerek araştırılması gerekmektedir.

**THE ASSOCIATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING WITH ENVIRONMENT,
AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: RESEARCH ON PERCEPTIONS OF
HOTEL MANAGERS**

A B S T R A C T

A growing body of theoretical and empirical literature suggests that an organization's ability to survive in the constantly changing environment depends largely on its ability to learn. A number of authors specifically accentuate organizational learning as the source of competitive advantage.

This dissertation sought to extend the understanding about the relationship between organizational learning and environment on one hand, and the relationship between organizational learning and organizational performance on the other. The main research question of the dissertation is simply: 'Why organizations learn at different levels?'. In this regard, the dissertation reviews past literature, suggests hypotheses, develops measures to test hypotheses, and conducts a field research to validate the relations anticipated by hypotheses.

Drawing upon existing literature it is possible to suggest that environment is conceptualized as a factor that triggers learning in organizations. Organizational learning is also posited to be associated with organizational performance and treated as a variable that has positive effects on performance. However, very few empirical research on the relationships between organizational learning, environment and performance has been conducted.

The literature review presented in the first two sections of the study includes subjects as organizational learning and learning organization concepts, learning styles of organizations, organizational learning process, measurement of organizational learning, organizational learning and senior managers; environment, environmental dimensions, measurement of environmental perceptions, relation between organizational learning and environment; organizational performance of hotel firms and the impact of organizational learning on performance.

A survey with a sample frame including top management team members of hotel firms was conducted in five star hotels in Antalya region. A self-reported questionnaire was canvassed to senior managers of hotels and 106 usable questionnaires returned. The questionnaire was designed to measure the managerial perceptions relating to four different research variables. These were the complexity of external environment, the dynamism of

external environment, organizational learning capacity of firms, and organizational performance of firms, respectively.

Two perspectives were adopted for statistical evaluation of the data collected through survey. According to the first perspective, the individual perceptions of managers are treated as unit of analysis. Within the the first perspective t tests, one-way analysis of variance, Pearson Product Moment Correlation, and linear regression analyses were employed to test the hypotheses of research. First four hypotheses are related to the relationship between environmental perceptions of managers and organizational learning, and the last hypothesis concerns the relation between organizational learning and organizational performance. The results of analyses support all these five hypotheses at the unit of analysis of managerial perceptions. More specifically, it was identified that organizational learning is associated with both perceptions of environmental complexity and dynamism. Additionally, it is also revealed that perception of the state of environment (simple and stable, simple but dynamic, complex but stable, complex and dynamic) impacts organizational learning, and organizational learning influences performance positively.

In respect of the second perspective, the unit of analysis is individual hotel firms and non-parametric tests including Mann Witney U and Kruskal Wallis are utilized to test research hypotheses. The results of these analyses indicate that only the first hypothesis which concerns the relationship between environmental complexity and organizational learning, and the fifth hypothesis which associates organizational learning with organizational performance are statistically significant. However, the second hypothesis that relates environmental dynamism and organizational learning, and the third and fourth hypotheses claiming that the state of environment impacts learning in the context of organizations are not supported by the results of statistical analyses.

Understanding about the relationship between organizational learning and environment on one hand, and organizational learning and performance on the other is accomplished by this study. More specifically, it may be claimed that this study had three contributions to the related literature. First, the findings suggested that external environment can be treated as a variable that triggers organizational learning. Second, the study supported the idea that organizational learning is a factor that positively impacts performance, and to monitor the performance of hotel firms a balanced approach that involves both financial and non-financial performance indicators should be adopted. Finally, it introduced three valid and reliable scales that measure managerial perceptions relating to environmental complexity and dynamism, organizational learning, and organizational performance of hotel firms. In accordance with the insights gained trough the research it is suggested for further research that in the context of

hotel firms organizational learning may be associated with the profiles of firms, and in the context of different industries the relations among organizational learning, environmental perceptions, and organizational performance may be scrutinized. Thus, further research is warranted to advance the understanding gained through this study both in the theoretical and practical perspectives.

Ö N S Ö Z

Sistem kuramının ortaya atılması ile birlikte yaşayan bir varlık başka bir ifade ile bir organizma olarak ele alınan organizasyon görüngüsü, sınırları dışında kalan ve kendisini saran dış çevrenin etkilerine sürekli olarak maruz kalan bir açık sistem olarak kavramsallaştırılmaya başlamıştır. Böylece çevre-organizasyon etkileşimi uzun yıllar boyunca organizasyon kuramcılarının kafasını meşgul eden bir ana tema olarak öne çıkmıştır. Özellikle koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde organizasyonların hızla değişen, karmaşık ve belirsiz bir çevreye uyarlanma davranışları temel ilgi odağı olmuştur. Diğer taraftan, örgesel öğrenme kavramı nispeten yeni olmasına karşın hızlı bir gelişme gösterebilmiş ve kısa sürede yayın çıktılarının hacmi itibariyle devasa boyutlara ulaşan bir yazın halini alabilmiştir. Tez çalışması da özünde çevre ve örgütsel öğrenme değişkenlerini ilişkilendirme amacını gütmekle beraber, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde sıklıkla vurgulanan olumlu etkilerini de dikkate alarak örgütsel öğrenme ve performans ilişkisine de değinmektedir. Bu görüşler doğrultusunda tez çalışmasının ilgi odağı, çevreyi farklı şekillerde algılayan ve yorumlayan organizasyonların ve bu organizasyonların yöneticilerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin farklı yaklaşımlar sergileyebilecekleri, farklı düzeyde öğrenen organizasyonların da farklı düzeylerde performans sergileyebilecekleri olgusu olmuştur.

Tez çalışmasının araştırma kısmı Antalya’da faaliyette bulunan otel işletmelerinde yürütülmüştür. Ön araştırma ile birlikte hemen hemen altı aylık bir süreye yayılan bu çalışma sırasında otellerin insan kaynakları yöneticileri ile temas kurulmuş ve kendilerinden alınan yardım ve destek sayesinde anket formlarının üst kademe yönetirlere ulaştırılması ve doldurulması sağlanabilmiştir.

Tez çalışmasının son halini alması ise çok saygıda değerli katkı ile olanaklı olabilmıştır. Bunların başında ise tez konusunun filizlendiği ilk andan itibaren zamanını, ilgisini, hoşgörüsünü ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Fulya SARVAN, Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ ve Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM’e minnet duygularıyla teşekkür ederim. Ayrıca, tez çalışması sırasında en gergin anlarımda dahi sevgisini ve anlayışını her zaman hissettiğim eşim Fatma ÖZDEMİR’e de teşekkür ederim. Zamanlarını ve bilgilerini benimle paylaşan, araştırmanın fiilen gerçekleşmesini sağlayan değerli otel yöneticilerine de teşekkürü bir borç bilirim.

Bhattin ÖZDEMİR

Mart, 2006

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte dünya hızlı bir dönüşüm sürecine girmiştir. Küreselleşme, ulusal sınırları ortadan kaldırmış, fikirlerin ve bu fikirlere yönelik uygulamaların dünya geneline yayılmasını oldukça kolaylaştırmıştır. Yeni gelişmelerin etkilerinin tüm dünyada hissedilmesi önceleri yıllar alabilirken, günümüzde teknoloji ve iletişim alanındaki ilerlemelerle birlikte bu süre dakikalarla sınırlı hale gelmiştir.

Küreselleşme, hem organizasyonlar hem de organizasyonların üyeleri için sosyal ve ekonomik etkileri beraberinde getirmektedir. Günümüzde, organizasyonların içerisinde faaliyette bulunduğu çevre karmaşıktır, hızlı bir değişim içerisinde ve rekabet yoğundur. Tüketiciler daha kaliteli ürünleri daha ucuza ve daha kısa zamanda elde etmek istemekte, tüketici tercihleri kısa sürede değişmekte, yeni teknolojiler çok kısa aralıklarla ortaya çıkmakta, rakipler hızla çoğalmakta, pazara sunulan yeni ürünlerin ömürleri giderek kısalmaktadır. Böyle bir sahne içerisinde de organizasyonlar, küreselleşmenin hızlandırdığı değişime ayak uydurabilecek yeni yapılanmalara yönelebilmelidir. Geçmişte olduğu gibi geleneksel örgüt yapıları ile işlemek, hızla değişen ve karmaşık bir çevreye cevap verebilmek için yeterli olmamaktadır. Belirsizliklerin hakim olduğu ve çok sayıda değişkenin organizasyonlar üzerinde etkili olduğu çevrelerdeki olası fırsat ve tehditlerin farkına varmak ve bunlardan organizasyonun lehine yararlanabilmek için en önemli girdi 'bilgi' olmaktadır. Çağdaş yönetim düşünürlerinin pek çoğu bilgi çağında temel rekabet üstünlüğünün sermaye ya da topraktan çok bilgi ve bu bilginin de sürekli olarak örgütsel yeniliklere aktarılabilmesi olduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ifade ile günümüz toplumunda başlıca örgütsel kaynak bilgidir (Gümüş, 2001, s. 299).

Organizasyonlar bilgi elde etmenin de ötesinde bilgiyi yaratabilmeli, uygulamalarında bu yeni bilgiyi kullanabilmeli ve uygulama sonuçlarından yeniden öğrenebilmelidir. Çelik (1998, s. 114-115) küreselleşme, bilgi çağı ve öğrenen organizasyon ilişkisini incelediği çalışmasında günümüz organizasyonlarının 'öğrenen organizasyon' olmaları gereğine değinmektedir. Bu bağlamda da 'örgütlerin en önemli yapı taşı olan insanın kendini geliştirmesi olgusunun, ortak bir vizyonla örgütün tamamına yayılarak öğrenen organizasyona ulaşabileceğini' varsaymaktadır.

Organizasyonlar olarak otel işletmeleri birer açık sistemdir. Bu nedenle de çevre ile etkileşim halindedirler, çevrenin etkilerine açıktırlar (Aktaş, 2001, s. 81-84; Şener, 1997, s. 49-50) ve örgütsel eylemlerini çevredeki enformasyona dayandırır (Daft ve Weick, 1984, s. 285). Otel işletmeleri açık sistemler olarak görüldüklerinde çevreden soyutlanamayacakları görüşü ve otel işletmelerinin dış çevredeki olaylar hakkında öğrenme ve söz konusu olayları

yorumlama mekanizmaları geliştirme gereklilikleri (Daft ve Lengel, 1986, s. 566) önem kazanmaktadır. Bir otel işletmesinin belirli bir çevrede var olabilmesi için bu çevrede meydana gelen değişimleri ve çevresel koşulları dikkatli bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir (Costa, 1995, s. 8). Zira, otel işletmelerinin çevreleri de hızlı bir değişim içersindedir. Teknolojideki gelişmeler çalışanlardan yeni talepleri beraberinde getirmekte, uluslararasılaşmanın baskıları hissedilmekte, otel işletmesi çalışanları ve misafirleri giderek çeşitlenmektedir (Brownell, 1994, s. 3). Bu koşullar altında otel işletmelerinin artık geleneksel yönetim faaliyetleri ile işletilmesi yeterli olmayacaktır (Costa ve Teare, 1994, s. 7). Bu konuda en büyük görevlerden biri de üst kademe otel yöneticilerine düşmektedir.

Üst kademe yöneticiler otel işletmelerinin görev çevresinin tanımlanması, faaliyet stratejisinin belirlenmesi, temel teknolojisinin geliştirilmesi gibi süreçlerde etkili olmaktadır (Miles vd. 1974, s. 264). Örgüt tasarımı da üst kademe yöneticiler için temel sorunlardan birisidir. Yöneticiler çoğu kez en iyi yapıyı seçmek için ölçütler nelerdir, organizasyonun var olan yapısının çevreye uygun olmadığını gösteren sinyaller nelerdir gibi soruların yanıtlarını ararlar ve organizasyonlarını çevreye uyum sağlama ve ihtiyaç duyulan enformasyon ve koordinasyonu elde etme amacı ile tasarlamaya çalışırlar (Duncan, 1979, s. 59-60). Otel yöneticileri organizasyon tasarımını gerçekleştirirken çevrenin yapısı, çevre ile ilgili bilgiye ulaşabilme ve çevreyi algılama biçimleri (Dill, 1958, s.409) kendilerini sınırlandıracaktır. Ancak, üst kademe yöneticilerin görevi organizasyonu tasarlamakla son bulmamaktadır. Birer açık sistem olarak organizasyonlar farklı alt sistemlerden meydana gelmektedir ve her alt sistem de dış çevredeki farklı bir sektörle ilgilenir. Bireylerin hiyerarşideki pozisyonlarının onların çevreye ilişkin algılamalarını ve yorumlamalarını etkileyebildiği (Sonnenfeld, 1981, s. 193) görüşü dikkate alınır, üst kademe yöneticilerin tüm sistem için bir bütün olarak çevredeki enformasyonu toplayan ve yorumlayan kişiler (Daft ve Weick, 1984, s. 285) olması gerekliliği öne çıkmaktadır. Hirsch (1975, s. 327) tarafından açıkça ifade edilen bir görüşe göre de üst kademe yöneticilerin önemli görevlerinden biri çevreye bağımlılıktan kaynaklanan örgütsel istikrara yönelik tehditleri azaltmak ya da etkisiz hale getirmektir.

Bu açıklamalar ışığında otel yöneticisi bir orkestra şefine benzetilebilir. Görevini yürütürken otelin ön bölümündeki işgörenler (müzisyenler gibi) ile arka bölümündeki işgörenlerin (ses mühendisleri, ışıkçılar, koreograflar, set işçileri gibi) desteğine ihtiyaç duyar. Aynı zamanda otel sahiplerinin talimatlarına uymak zorundadır. Otel müşterilerinin memnun, çalışanlarının da motive olduğundan emin olmalıdır (Jayawardena, 2000, s. 67). Otel yöneticisi, bir açık sistem olarak otel işletmesinin alt sistemleri arasında iç uyumu, otelin de çevresi ile dış uyumunu sağlayarak amacına ulaşmasında (Akat vd. 1999, s. 20) başlıca

katkıda bulunan kişi olmalıdır. Bir başka ifade ile otel üst kademe yöneticileri çevreden elde ettikleri enformasyona dayanarak otelin içsel yapı ve süreçlerini tasarlayabilmelidir.

Tez çalışmasının temel varsayımlarından biri Kim (1993, s. 37) tarafından da dile getirilen, tüm organizasyonların bilinçli ya da değil öğrendikleri şeklindeki görüştür. Zira, öğrenme organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için temel gereksinimlerinden biridir (Lam, 2001, s. 212). Robinson ve arkadaşlarının (1997, s. 228) öğrenmenin türü ve oranı ile ilgili farklılar olabilmesine karşın tüm organizasyonlarda öğrenmenin mutlaka var olduğuna ilişkin açıklamaları da bu görüşü desteklemektedir. Kısacası öğrenme az ya da çok her organizasyonda gerçekleşen bir görüngüdür (Braham, 1995, s. 56) ancak, bazı organizasyonlar öğrenme konusunda diğer organizasyonlara göre daha başarılı olmaktadır (Davidson, 2001, s. 7). Başka bir ifade ile bazı organizasyonlar kasıtlı olarak örgütsel öğrenmeyi iletirken, bazıları hiçbir çaba sarf etmemektedir.

Bu açıklamalar ışığında organizasyonlar arasında örgütsel öğrenme açısından farklıların gözlenmesi olağandır (Westbrook ve Veale, 2002, s. 18). Pisano vd. (2001, s. 753) de örgütsel öğrenme kuramlarının öne sürdüğü şeyin, organizasyonların öğrenme kapasitelerine ya da yeteneklerine göre gösterdikleri farklılıklar olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar ayrıca açıklamalarına, çevrede benzer bir değişimle karşı karşıya olan organizasyonların farklı şekillerde öğrenebildikleri görüşünü de eklemektedir. Daft ve Weick (1984, s. 290-293) da çevrelerini farklı şekillerde yorumlayan ve çevreye birbirinden farklı şekillerde yaklaşan organizasyonların çevre taramada kullandıkları veri kaynakları, veri elde etme yöntemleri, belirsizliğin azaltılmasına yaklaşımları, çevresel verileri toplu olarak yorumlama yöntemleri, strateji belirleme teknikleri ve karar verme yöntemleri gibi açılardan farklılıklar gösterebileceği, yani farklı biçimlerde öğrenebileceklerine vurgu yapmaktadır.

Bu tez çalışmasının temel sorusu da organizasyonlar arasında öğrenme açısından farklılıkların sebebinin ne olduğu yönündedir. Bir başka anlatımla, neden organizasyonlar birbirlerinden farklı oranlarda öğrenirler sorusu çalışmaya yön vermektedir. Bu soruya verilebilecek yanıtlardan biri de Daft ve Weick (1984) tarafından da vurgulandığı gibi organizasyonların çevrelerini farklı biçimlerde yorumlamalarından dolayı birbirlerinden farklı öğrenme yetenekleri geliştirmeleri olgusu olabilmektedir. Bu doğrultuda tez çalışmasının amaçlarından biri, otel işletmelerinde üst kademe yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarını belirlemek, otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerini tespit etmek ve yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları ile otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yetenekleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Çevre ve örgütsel performans (Li 2001; Martin vd., 1980; Hoque 2004; Miles vd. 2000; Analoui ve Karami 2002; Harrington 2004) ile örgütsel öğrenme ve örgütsel performans (Tannenbaum 1997; Goh 2001; Benoit ve Mackenzie 1994)

birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlar olarak ele alındığında, tez çalışmasının iki ana değişkeni olarak üst kademe yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları ile işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneklerinin yanı sıra örgütsel performans da üçüncü bir değişken olarak önem kazanmaktadır. Böylece tez çalışması, otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerini algılanan çevre ve örgütsel performans ile ilişkilendirmektedir.

Bu bağlamda tez çalışması ile üzerinde durulacak konular, örgütsel öğrenme, öğrenen organizasyonlar, organizasyonların çevresi ve örgütsel performans olmaktadır. Tezin birinci bölümünde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazının incelenmesi çerçevesinde öncelikle örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarına ilişkin tanımlamalara yer verilmektedir. Bu tanımlamaların ardından bu iki kavram arasındaki ayrıma atıfta bulunularak tez çalışmasının amacı ışığında özellikle örgütsel öğrenme kavramı üzerinde durulacağı vurgulanmaktadır. Neden organizasyonlar farklı oranlarda öğrenir sorusuna bir yanıt olarak organizasyonlarda tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme tarzları ile organizasyonların öğrenmeye yaklaşımları ele alınmakta, takiben organizasyonlarda öğrenme engelleri konusuna değinilmektedir. Organizasyonların farklı oranlarda öğrenmesinin nedenlerinden biri olarak örgütsel öğrenme sürecindeki aşamalarda kaydettikleri başarılar ya da başarısızlıklar da gösterilebilir. Bu yüzden, yazında örgütsel öğrenmenin bir süreç olarak tanımlandığı olgusu da göz önünde tutularak örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları tek tek ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme ile ilgili, tez çalışmasını da yakından ilgilendiren bir diğer önemli başlık da organizasyonlarda öğrenmenin ölçülmesidir. Bu başlık altında da örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde izlenebilecek temel yaklaşımlara ve çok boyutlu bir kavram olan örgütsel öğrenmenin boyutlarına değinilmektedir.

Tezin ikinci bölümü örgütsel öğrenmenin çevre, üst kademe yöneticiler ve örgütsel performans ile ilişkisi üzerine kuruludur ve bu bağlamda da örgüt kuramında çevrenin kavramsallaştırılmasına ilişkin açıklamalarla başlamaktadır. Ardından çevrenin ölçümünde izlenen yaklaşımlar tartışılmaktadır. Çevre konusunu takiben işletmelerde üst kademe yöneticilerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerine açıklık getirmek üzere örgütsel öğrenme ve üst kademe yöneticiler başlığına yer verilmektedir. Bu başlık altında da üst kademe yöneticilerin liderlik rolleri ve örgütsel öğrenmeyi destekleyici bir örgüt kültürünü şekillendirmedeki etkileri irdelenmektedir. Tezin ikinci bölümünün özünü oluşturan iki başlık ise örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi ile örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisinin yazındaki çalışmaların sunduğu bulgular ve anlayışlar çerçevesinde ele alındığı başlıklar olmaktadır. Bu çerçevede çevre örgütsel öğrenmenin tetikleyicisi olarak kavramsallaştırmakta ve örgütsel öğrenmenin de örgütsel performans üzerinde ağırlıklı olarak olumlu etkilerinin olabileceği vurgulanmaktadır.

Tezin araştırma kısmında ise otel yöneticilerinin çevreye ilişkin algılarını belirleme, otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerini ve örgütsel performansını tespit etmeye yönelik verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve önerilerin geliştirilmesi gibi ana meselelere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ve ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1.1. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına genel bir bakış

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınının önde gelen eserleri olarak gösterilen Cyert ve March (1963), Cangelosi ve Dill (1965), Argyris ve Schön (1978) ve Senge'nin (1990) çalışmalarından bu yana yazındaki yayın çıktılarının hacmi çok büyük boyutlara ulaşmış ve organizasyonlar neden öğrenmelidir, nasıl öğrenir, ne zaman öğrenir gibi konularda çok sayıda tanımlama, bileşen, bakış açısı ve sorun (Akgün vd., 2003, s. 840) farklı disiplinlerin katkıları ile ortaya atılmıştır.

Bu durumu, Easterby-Smith'in (1997, s. 1086) örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına farklı disiplinlerin katkılarını tartıştığı çalışması çarpıcı bir şekilde gözler önüne sermektedir. Yazara göre psikoloji ve örgüt geliştirme, yönetim bilimi, strateji, üretim yönetimi, sosyoloji ve kültürel antropoloji disiplinleri kendi araçları ve bakış açılarıyla örgütsel öğrenme kavramının anlaşılması için değerli girdiler sunmaktadır. Bu bağlamda, özellikle 1950'li yıllarda sistem kuramının geliştirilmesi ile birlikte organizasyonların yaşayan varlıklar yani birer organizma olarak görülmesi ve ele alınmasının sonucu olarak filizlendiği, geliştiği ve çeşitlendiği ifade edilen (Özgener, 2000, s. 41) örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına başlangıçta genel bir bakış ile yaklaşmakta fayda vardır. Bu nedenle, yazındaki çalışmaları genel sınıflamalar ve kategoriler biçiminde inceleyen birkaç çalışmaya atıfta bulunmak gerekmektedir.

Garavan'a (1997, s. 18) göre, öğrenen organizasyonlar üzerine yapılan çalışmaları iki ana kategoride incelemek mümkün olmaktadır. Bu kategorilerden biri, öğrenen organizasyonları bir değişken gibi ele alan, örgütsel öğrenmeyi organizasyonun içerisinde tasarlanabilecek ve organizasyonun çıktıları üzerinde önemli etkileri olan bir etken gibi gören çalışmalardan oluşmaktadır. Diğer kategoride yer alan çalışmalar ise öğrenen organizasyonları bir metafor olarak ele almakta ve organizasyonun kendisini bir kültür, öğrenen organizasyonu da kültürün bir uzantısı olarak görmektedir. Steiner'a (1998, s. 194) göre ise, öğrenen organizasyon kuramı örgütsel davranış anlamada kullanılmaktadır ve 1990'lı yıllarda gelişme gösteren organizasyonların ideolojisini yansıtmaktadır. Steiner (1998) öğrenen organizasyon kuramının, örgüt kültürü kuramının yerine geçtiğini de ifade etmekte ve örgüt kültürü kuramının aksine öğrenen organizasyon kuramının süreç temelli

olduğunu, organizasyonlarda yapısal değişime ilişkin süreçleri açıklamaya çalıştığını belirtmektedir.

Ji ve Salvendy (2001) ise yazında örgütsel öğrenmeye yönelik üç farklı yaklaşımın sergilendiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, öğrenmenin hataların bulunup ayıklanması olarak kavramsallaştırıldığı ve Argyris ve Schön (1978) öncülüğünde gelişme gösteren *eylem bilimi yaklaşımı* olmaktadır. İkinci yaklaşım ise Senge (1990) tarafından geliştirilen, organizasyondaki bireyler değişse bile öğrenilenlerin organizasyonda kalacağı görüşü üzerine kurulan ve bu doğrultuda öğrenmenin sistem düzeyinde bir görüngü olarak kabul edildiği *sistem dinamikleri yaklaşımı*dır. *Enformasyon kuramı* olarak adlandırılan üçüncü yaklaşım Huber'ın (1991) çalışmasında açığa vurulduğu biçimi ile organizasyonları çevreden aldıkları enformasyonu işleyen enformasyon işleme sistemleri olarak görmektedir.

Akgün vd. (2003) de üçlü bir sınıflama ile örgütsel öğrenme yazınındaki çalışmaların izlediği farklı eksenleri teşhis etmektedir. Bu eksenlerden ilki öğrenmeyi davranış ve eylemlerdeki sürekli bir değişim olarak kavramsallaştıran *davranışsal yaklaşım*dır. Öğrenmenin bilgi yapıları ve şemalarında bir değişim olarak tanımlandığı ve temel odak noktası bilgi elde etme olan eksen ise *bilişsel bakış açısı* olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü bir eksen olarak *sosyal kurgulama bakış açısı* bilginin insanlar arasındaki karmaşık ilişkiler ağı ya da sosyal faaliyetlerden doğduğu görüşü ile diğer bakış açılarından ayrılmaktadır.

Örgütsel öğrenme yazınına bilgi kuramı temelinde bir bakış ile iki farklı görüşten söz eden Ford ve Ogilvie'ye (1996) göre, sistemler yapısal görüş çerçevesinde pozitivist bilgi kuramının etkisi ile enformasyonun nesnel olduğu ve veri toplama yöntemleri ile öğrenilebileceği anlayışı kabul görmektedir. Bu anlayışa göre, nesnel enformasyondan yoksunluk olarak tanımlanan belirsizlik, enformasyon elde edilerek ortadan kaldırılabilen ve elde edilen yeni enformasyon da yeni eylemlere götürebilmektedir. Yapısal görüşün karşısında yer alan yorumsamacı görüş ise yorumsamacı bilgi kuramından yararlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre öznel enformasyonun sosyal olarak kurgulanmış yorumlarından yoksunluk olarak betimlenen belirsizliğin, yorumlama ve deneme-yanılma süreçleri ile ortadan kaldırılabilen ileri sürülmektedir.

Örtenblad (2002), Burrell ve Morgan'ın (1975) sosyoloji ve örgüt kuramına genel bir bakış sağlayan dört paradigmasından yararlanarak örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına ilişkin kapsamlı bir sınıflandırma yapmaktadır. Burrell ve Morgan (1979, s. 21-35) örgüt kuramındaki çalışmaları sosyal bilimin ve toplumun doğasına ilişkin varsayımlar biçiminde iki ana boyut ışığında irdelemektedir. Sosyal bilimin doğası açısından bakıldığında nesnelci ve öznelci olmak üzere iki ayrı yaklaşımdan söz edilmektedir. Toplumun doğasına ilişkin iki varsayımdan biri toplumun bir arada bulunmasının nedenlerine odaklanan

düzenleme sosyolojisinin temellerini; diğeri de bu görüşün karşısında yer alan, çatışma, egemenlik ve zıtlık gibi kavramları vurgulayan ve insanların özgürleştirilmesi yönünde fikirler beyan eden radikal değişim sosyolojisinin temellerini oluşturmaktadır. Şekil 1.1’de bu iki ana boyutun kesiştirilmesi ile oluşturulmuş olan dört hücreli matris ve her bir hücreye karşılık gelen paradigmlar gösterilmektedir. Buna göre, Burrell ve Morgan (1979) örgüt kuramının işlevselci, yorumsamacı, radikal humanist ve radikal yapısalcı olarak dört ana paradigmasını tanımlamış olmaktadır. Örtenblad (2002) ise bu geniş tanımlamanın çizdiği yolda ilerleyerek örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınındaki iki ana bakış açısını işlevselci bakış açısı ve yorumsamacı bakış açısı olarak teşhis etmektedir. Buna karşın yazar, iki radikal paradigmanın etkisinin daha az hissedildiğini vurgulayarak sadece birkaç eleştirel çalışmadan söz edilebileceğini ileri sürmektedir.

Güç ve kontrol konularını göz ardı etmiş olan işlevselci bakış açısı temelde bireyi organizasyonlar adına öğrenen varlıklar olarak kabul etmekte ve organizasyona da bireylerin öğrenmelerini kolaylaştırıcı bir iklim yaratma görevini layık görmektedir. Bireyler de elde ettikleri bilgiyi örgüt geneline yayma sorumluluğuna sahip olmakta ve bu bilginin örgütsel bellekte toplanması gereğine işaret edilmektedir.

Radikal değişim sosyolojisi

Öznel	Radikal humanist paradigma	Radikal yapısalcı paradigma	Nesnel
	Yorumsamacı paradigma	İşlevselci paradigma	

Düzenleme sosyolojisi

Şekil 1.1. Sosyal kuramın analizi için dört paradigma

Kaynak: Burrell ve Morgan, 1979, s. 22.

Yorumsamacı bakış açısı ise bilginin ve öğrenmelerin bağlama özgü olduğunu varsaymaktadır. Öğrenen varlıklar yalnızca bireyler değildir, öğrenme bireysel bir olgudan çok sosyal bir uğraş olmaktadır. Öğrenme bireylerin birbiriyle etkileşimi ya da bireyin işi ile etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. Bu bakış açısı da güç konusunu ihmal etmektedir.

Eleştirel yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalar sayıca az olmakla beraber örgütsel öğrenme yazına farklı bir soluk getirmektedir. Zira, diğer yaklaşımlardan farklı olarak bir öğrenen organizasyonda hangi birey ya da aktör grubunun güce sahip olduğu, yani

örgütsel öğrenme kavramsallaştırması altında kimlerin güçlerini pekiştirdiği sorusuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda hakim olan görüş ise bireylerin birer aktör olarak öğrenmesine yapılan vurgudur.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazınına genel bir bakış sağlayabilen sınıflamalar ve kategoriler göstermektedir ki konu ile ilgili çalışmalar, farklı disiplinlerin katkılarına açık, farklı bakış açıları ile şekillenen, çok parçalı ve sınırlarını açıkça çizme konusunda güçlük çekilebilecek bir kuram oluşturmaktadır. Ancak, bu sınıflama ve kategoriler içerisinde örgütsel öğrenmeyi organizasyon dahilinde müdahale edilebilecek bir değişken olarak ele alan ve bu doğrultuda organizasyonun davranışlarını daha üstün bir performans sergilemek adına değiştirmesi ile sonuçlanan bir görüngü olarak inceleyen işlevselci bakış açısının egemenliği ayırt edilmektedir.

Farklı bakış açılarının örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kuramının farklı parçaları üzerine odaklandığı düşünüldüğünde (Akgün, 2003, s. 843), konunun farklı yönleri ile bir bütünlük içerisinde anlaşılması açısından bütüncül bir yaklaşım sergileme gereği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütlerde öğrenme üzerine mevcut yazının “öğrenen organizasyon” ve “örgütsel öğrenme” kavramları çerçevesinde iki ana kategoriye oturtulabileceği (Örtenblad, 2002, s. 90) görüşü benimsenebilir. Buna göre yazındaki temel tanımlama, anlayış, bakış açısı ve sorunları bu iki ana başlık altında irdelemek mümkün olmaktadır. Böylece örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarına yüklenebilecek farklı anlamlar nelerdir, örgütler nasıl öğrenir, örgütlerde farklı öğrenme tarzlarına rastlamak mümkün müdür, bir organizasyonun öğrenen organizasyon olarak ne tür özellikler sergilemesi beklenir, örgütsel öğrenme liderlik, kültür, örgütsel performans gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilebilir mi, organizasyonlarda öğrenmenin ölçülmesi olanaklı mıdır şeklindeki sorulardan hareketle biçimlendirilmiş geniş yazını bir bütün içerisinde betimlemek de olanaklı hale gelebilmektedir.

1.2. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları

Tez çalışmasının temel kavramlarından ikisi olarak örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarına yüklenen farklı anlamları ve zaman zaman birbiriyle karıştırılabilen bu iki kavram arasındaki farklılıkları gözden geçirmek amacıyla aşağıda alt başlıklar halinde bir takım açıklamalara yer verilmiştir.

1.2.1. Örgütsel öğrenme tanımları

Örgütsel öğrenme yazınındaki çıktılarının hacminin büyüklüğüne bağlı olarak örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çok sayıda yazar tarafından ortaya atılmış çok sayıda ve farklı tanımlamadan söz etmek olanaklı olmaktadır (Doral ve Pace, 2002, s. 3). Woiceshyn (2000, s. 1096-1097) bu tanımlamaların özünde üç farklı yaklaşımdan söz edilebileceğini vurgulamaktadır. Buna göre örgütsel öğrenme,

- bir uyarana verilen cevap anlamında davranıştaki bir değişme,
- bilinçli olarak bilgi elde etme süreci veya
- eylem ve bilişin birbiriyle ilişkilendirilmesi, daha açık bir ifade ile enformasyonun elde edilmesi ve paylaşılması ile bu enformasyona göre girilen eylemin çıktıları arasında bir ilişki kurulması biçiminde tanımlanabilmektedir.

Öğrenme kavramının klasik tanımlarında yaygın olarak göze çarpan nokta öğrenmenin davranış değişikliğini beraberinde getireceği yönündeki görüş olmaktadır. Houston (1976) da öğrenmeyi davranışta nispeten kalıcı bir değişim şeklinde tanımlayarak bu görüşü desteklemektedir. Bu tanımlamaya eş sayılabilecek ifadelerle Ögütveren (2000, s. 679) öğrenme kavramını ‘pekiştirilmiş uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle, davranışlarda nispeten sürekli olacak bir değişiklik’ olarak betimlemektedir. Bu tanıma göre ‘öğrenme’ üç önemli özellik içermektedir;

- Öğrenme, bir davranış değişikliği gerektirir. Bu davranış değişikliği olumlu ya da olumsuz olabilir.
- Davranış değişikliği deneyim veya uygulamalar sonucu gerçekleşir.
- Değişikliğin süreklilik göstermesi gerekir.

Örgütsel öğrenme yazınında da davranışta ya da örgütsel performansta bir değişim olduğunda öğrenmenin gerçekleşmiş olduğuna dair görüş hakim durumdadır (Smith ve Tosey, 1999, s. 73). Ancak, bu klasik görüşe ters düşebilecek açıklamalar Allee'nin (1997, s. 50) öğrenmenin deneyim ya da çalışma yolu ile *bilgi kazama süreci* olduğu şeklindeki ifadesinde açığa vurulmaktadır. Klasik görüşe esaslı eleştirilerden bir diğeri de Friedlander'dan (1983, s. 194) gelmektedir. Yazar, öğrenme sonucu ortaya çıkan değişimin görünürde davranışsal bir değişim olması şeklinde bir zorunluluğun bulunmadığını ileri sürmektedir. Öğrenme davranışsal değişimi gerektirmeyen yeni ve anlamlı içgörüler ve farkındalıklar ile de sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda öğrenmenin en önemli unsurlarından biri organizmanın farklı seçeneklerin varlığının farkında olması ve seçeneklerden biri üzerinde bilinçli olarak karar verebilmesidir. Bu karar, yeni bir davranışa yol açmayabilir ancak, organizmanın bilişsel haritasını ya da anlayışını değiştirebilir. Watkins ve Marsick (1993, s. 8-9) ve Hill

(1996, s. 21) tarafından da vurgulandığı gibi örgütlerde öğrenme, organizasyonun yenilik yapma ve büyüme kapasitesini arttıracak şekilde *bilgi, inanışlar, tutumlar, yetenekler ve davranışlarda* meydana gelen değişimlerle sonuçlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme kavramının tanımlanması üzerine yazındaki bu tartışmalar çerçevesinde belli başlı tanımları irdelemek yararlı sonuçlar doğurabilir.

Argyris ve Schön (1996, s.16) örgütsel öğrenmede bireylerin oynadığı baş rolü vurgulayarak performans-öğrenme ilişkisine atıfta bulunan bir tanımlama yapmaktadır. Buna göre, organizasyonlardaki bireyler sorunlu bir durumla karşılaştıklarında ve bu durumu organizasyonun lehine incelemeye aldıklarında örgütsel öğrenme ortaya çıkmaktadır. Bireyler, eylemin beklenen ve gerçekleşen sonuçları arasında şaşırtıcı bir açıklık bulurlar ve bu açıklığa bir düşünme süreci ve yeni bir eylem ile cevap verirler. Bu yeni eylem, bireyleri uygulamadaki örgütsel kuramı değiştirmek suretiyle kafalarındaki organizasyon görüntüsünü veya organizasyon anlayışını değiştirmeye ve beklenenlerle çıktılarını benzeştirmek için faaliyetlerini yeniden yapılandırmaya götürür.

Örgütsel performans ve öğrenme ilişkisi Kim (1993, s. 38) tarafından örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonun etkili eylem yapma kapasitesinin artırılması olarak kavramsallaştırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Fiol ve Lyles (1985, s. 803) öğrenme ve davranış değişikliği bağlantısını kurarak örgütsel öğrenmeyi eylemlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Dodgson (1993, s. 377) ise daha kapsamlı bir tanım içerisinde öğrenme ve örgütsel performans terimlerinin yanı sıra kültür, rutinler ve uyarlanma terimlerine de yer vermektedir. Bu tanıma göre örgütsel öğrenme, organizasyonların kendi faaliyetleri etrafında ve kendi kültürleri içerisinde bilgi ve rutinleri inşa etme, tamamlama ve örgütlenme, kendi işgörenlerinin becerilerinin daha iyi kullanımını sağlayarak örgütsel performansı geliştirme ve uyarlanma biçimidir.

Enformasyon kuramı ya da bilişsel bakış açısı ile Huber (1991, s. 89) örgütsel öğrenmenin, organizasyonun potansiyel davranışlarında enformasyon işleme yolu ile bir değişme olduğunda gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır.

Örgütsel öğrenmenin davranış değişikliğinin yanı sıra içgörü ve yeni bilgi kazanma temelinde tanımlandığı da gözlemlenmektedir. Örneğin, Stata (1989, s. 64) ve Slater ve Narver (1995, s.63) örgütsel öğrenmenin yeni bilgi ve içgörüler ile davranış değişikliğini kapsadığına değinmektedir. Miller (1996, s. 486) da bu görüşe destek verir nitelikte örgütsel öğrenmeyi, elde edilen bilgiyi karar vermede veya organizasyondaki diğer aktörleri etkilemede kullanmak için yetenekli ve istekli aktörler tarafından yeni bilgi kazanılması olarak tanımlamaktadır.

Robinson ve arkadaşları da (1997, s. 229) tanımlarında öğrenme ve zihinsel modeller ya da bilişsel çerçeveler ilişkisinden hareketle örgütsel öğrenmenin tüm kararları ve eylemleri sınırlayan bilişsel çerçevelerin yeniden yapılandırıldığı bir süreç olduğunu ileri sürmektedir.

Bu tanımlamaların ortak noktası ise, öğrenmenin, organizmanın (birey, grup ya da organizasyon) bilgi ve beceri tabanında bir genişleme, değişme ve yeni anlayış, içgörü ya da zihinsel modeller, bilişsel çerçeveler kazanması ile sonuçlanabileceğidir. Kazanılan yeni bilgi, beceri, içgörü ya da zihinsel modeller kısa vadede gözlemlenebilir davranış değişikliğine yol açmayabilir, ancak örgütsel öğrenmeye ilişkin tanımlar incelendiğinde aslında öğrenmenin nihai olarak bir davranış değişikliğine götüreceği olgusu ortaya çıkmaktadır. Cummings ve Worley'in (1997, s. 492) de değindiği gibi davranış değişikliğinin performans iyileştirme ile ilişkisi kurulduğunda da örgütsel öğrenme organizasyonların değişimleri ve kendilerini sürekli olarak iyileştirmeleri için bilgiyi geliştirmelerine ve kullanmalarına yardımcı olan bir süreç halini almaktadır.

Bireysel düzeyde öğrenmenin sonuçları gözlemlenebilir davranış değişimleri biçiminde kendisini göstermekle beraber grup ya da organizasyon düzeyinde kurallar, yordamlar, gelenekler, stratejiler, teknolojiler, inanışlar, çerçeveler, paradigmlar, kodlar, kültürler ve bilgi şeklinde geniş bir yelpazede tanımlanabilecek (Levitt ve March, 1996, s. 517) rutinlerdeki değişme ile açığa çıkmaktadır. Beck ve Keiser (2003, s. 794) kural terimini kullanarak bu duruma açıklık getirmektedir. Yazarlara göre kurallar örgütsel öğrenme için yararlı birer araç olarak kullanılabilir çünkü, örgütsel deneyimin yeni üyelere kurallar aracılığıyla aktarılması ve bilginin kurallar içerisinde depolanarak gelecekteki problem çözme davranışlarında kullanılması olanaklıdır. Bir başka ifade ile, yordamlar, normlar, kurallar ve örgütsel biçimler birer bilgi depolama aracı olarak görülebilir (March, 1991, s. 73). Böylece kurallar ya da daha geniş anlamı ile rutinlerdeki değişim örgütsel öğrenmenin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Zira, rutinlerdeki değişiklikler öğrenilenlerin organizasyonun içinde kök salmasını sağladığı için öğrenmenin özünü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ele alındığında Levitt ve March (1988, s. 320) tarafından ileri sürülen örgütsel öğrenme tanımı tez çalışmasının amacına da ışık tutacak nitelikte olmaktadır. Yazarlar örgütsel öğrenme ile ilgili yorumların aslında üç klasik gözleme dayandığını ifade etmektedir. Bu gözlemler de,

- organizasyondaki davranışın rutinler üzerine kurulu olduğu,
- örgütsel eylemlerin tarihe bağımlı olduğu, yani geçmiş deneyimlerin yorumlarına dayandırıldığı ve
- organizasyonların hedef yönelimli olduğu şeklindedir.

Bu durumda organizasyonların tarihten elde ettikleri çıkarımları davranışa rehberlik eden rutinler içerisinde kodlayarak öğrendikleri kabul edilmektedir (Levitt ve March, 1988, s.

320). Aslında bu tanımlamanın temel varsayımı, organizasyonların bilişsel varlıklar olduğu yönündeki düşüncedir. Buna göre organizasyonlar kendi eylemlerini gözlemleyebilen, alternatif eylemlerin etkilerini keşfetmek için denemelerde bulunan ve performansını iyileştirmek için eylemlerinde değişiklik yapan varlıklardır (Robey vd., 2000, s. 129). Öğrenen organizasyon yazınında bu tür organizasyonlar “öğrenen organizasyon” olarak adlandırılmaktadır.

1.2.2. Öğrenen organizasyon tanımları

Günümüz rekabet çevresinde organizasyonların öğrenen organizasyonlar olarak tasarlanmasına büyük bir vurgu yapılmaktadır (James, 2003, s. 46). Bu bağlamda da öğrenen organizasyon kavramının ilgili yazında günümüz organizasyonlarının karşılaştıkları sorunlara evrensel bir çözüm olarak önerildiği görülmektedir (Ellinger vd., 2000, s. 12).

Aslında, bu kavram örgütsel öğrenme fikrinden doğmuştur ve daha çok bilgi yaratmayı, paylaşmayı ve bilgiden yararlanmayı başarmak üzere kasıtlı olarak süreçler geliştiren organizasyonları betimlemekte kullanılmaktadır (Hernandez, 2000, s.20). Bu görüş Watkins ve Marsick’in (1993, 1996) tanımlamalarında da destek görmektedir. Öğrenen organizasyon kavramı temelde örgütlerin tasarlanması ile çok yakından ilişkilidir ve örgütsel düzenlemelerin, ihtiyaç duyulan enformasyonu hızlı ve güvenilir biçimde sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiği anlayışına dayanır (Cohen, 1991, s. 136). Bu anlayışa göre öğrenen organizasyonların, koordinasyonun ve kontrolün öncelikli olarak biçimsel kural ve yordamlarla gerçekleştirilmesini öngören hiyerarşik ve merkezi bir yapısı değil yatay bir yapısı olmalıdır. Bu yapıda koordinasyon ve kontrol paylaşılan bir vizyon aracılığıyla sağlanırken, işler farklı bölümlerden gelen bireylerden oluşan takımlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Öğrenen organizasyonlarda süreçlerin bireylerin enformasyona ulaşmasını kolaylaştırması, daha etkin kararlar almalarına katkı sağlaması, yeni fikirlerin doğmasına olanak tanınması beklenmektedir (Burunasin, 2001, s. 52-53). Bu beklentileri karşılayacak şekilde tasarlanan organizasyonlar ‘insanların, arzulanan sonuçları yaratmak için kendi kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve yaratıcı düşünme örüntülerinin desteklendiği ve insanların sürekli olarak bir arada nasıl öğrenebileceklerini öğrendikleri’ (Senge, 1990, s. 3) öğrenen organizasyonlara dönüşebilmektedir. Senge (1990) öğrenen organizasyon idealine ulaşabilmek için bir organizasyonun beş farklı ama birbiri ile bağlantılı bileşeni ya da disiplini gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu disiplinleri de aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Kişisel ustalık (bireyin kişisel vizyonunu tanımlaması, vizyona göre nerede olduğunu yani gerçek durumunu dürüstçe teşhis etmesi ve vizyona ulaşmak için kazanması gereken becerileri elde etme yolunda çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir.)
- Zihinsel modeller (bireyin çevresini algılamada ve çevresi ile etkileşimde bulunmada kullandığı süreçleri ifade etmektedir. Öğrenme için bireyin sahip olduğu zihinsel modellerin farkında olması ve bunları açığa vurması, diğer bireylerle paylaşması önem kazanmaktadır.)
- Paylaşılan vizyon (öğrenen organizasyonun önemli niteliklerinden biri olarak örgüt üyeleri arasında vizyonun paylaşılması gerekmektedir. Bunun için üst yönetim tarafından belirlenen ve kabul ettirilen bir vizyon yerine oluşumuna örgüt üyelerinin katkı verdiği bir vizyon yaratılması ihtiyacı doğmaktadır.)
- Takım olarak öğrenme (paylaşılan vizyon ve kişisel ustalık disiplinleri üzerine oturur. Takım öğrenmesinin en önemli özelliği diyalogdur. Takım üyeleri arasında diyalog ile gelişen anlayış ve karşılıklı saygının varlığı onların arzuladıkları sonuçları yaratmak üzere kapasitelerini geliştirmelerini ve eylemlerini uyumlaştırmalarını tetikleyecektir.)
- Sistem düşüncesi (Senge tarafından beşinci disiplin olarak adlandırılır. Bunun nedeni de diğer disiplinleri birleştiren disiplin olmasıdır. Parçalardan çok bütünü görmeye doğru bir zihinsel kayışı ifade eder. Parçalar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinden hareketle büyük resmi görebilme becerisi olarak da özetlenebilir).

Öğrenen organizasyon yazınında, organizasyonların öğrenen organizasyon olma yolunda kazanmaları gereken nitelikleri betimleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak, Garvin (1993) eleştirel bir yaklaşımla yazında hala 'yöneticiler organizasyonlarının ne zaman öğrenen organizasyon olacağını nasıl bilecekler, ne tür somut davranış değişiklikleri yapılmalı, hangi politika ve programlar uygulanmalı' gibi soruların yanıtızsız kaldığını ileri sürmektedir. Yazar bir organizasyonun bilgi yaratmada, elde etmede, transfer etmede ve yeni bilgiyi yansıtacak şekilde davranışını değiştirmede beceri kazanmış bir öğrenen organizasyona dönüştürülmesi için yapılması gerekenleri,

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımları deneyimleme,
- Kendi deneyimlerinden ve geçmişten öğrenme,
- Diğer organizasyonların deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme ve
- Organizasyon içinde bilgiyi hızlı ve etkili biçimde yayma şeklinde sıralamaktadır.

Watkins ve Marsick (1993, 1996) de benzer ifadeleri kullanarak öğrenen organizasyonun tasarlanması için izlenmesi gereken yedi tamamlayıcı eylemi sıralamaktadır. Bunlar,

- Sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması,
- Sorgulama ve diyalogun desteklenmesi,
- İşbirliği ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi,
- Öğrenmeyi başaran ve paylaşan sistemlerin kurulması,
- İnsanların ortaklaşa bir vizyon doğrultusunda güçlendirilmesi,
- Organizasyonun çevresi ile bağlantısının kurulması ve
- Birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi model olarak uygulayan ve destekleyen liderlerden yararlanılması şeklindedir.

James (2003) ise öğrenen organizasyonların işleyişinin anlaşılmasını sağlamak için “öğrenen organizasyonun DNA’sı” kavramını önermektedir. Bu DNA dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki organizasyondaki her bireyin birer bilgi işçisi olduğuna, her bilgi işçisinin değer göreceğine ve herkesin aynı zamanda hem bir öğretmen ve hem de bir öğrenen olduğuna dair bir inanıştır. DNA’nın denge olarak adlandırılan unsuru ise ortaklaşa öğrenmenin sağlanması için örgütsel birimler içerisinde ve arasında öğrenmenin dengelenmesini gerektirmektedir. Üçüncü unsur olarak öğrenen organizasyonlarda davranış, yöneticilere kolaylaştırıcı rolünü, bilgi işçilerine de organizasyonun sürekli iyileşmesine ve yeteneklerini geliştirmesine katkı sağlama sorumluluğunu yüklemektedir. DNA’nın son unsuru olan sınırsızlık ise organizasyon içindeki birimlerin birbirleri arasında, organizasyonun da çevresi ile açık bağlantılar kurmasını öngörmektedir. Bu dört unsurun arasındaki ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi yüksek performanslı öğrenen organizasyonlara ulaşılmasını sağlamaktadır.

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olarak tasarlanması çabalarının sonuç verip vermediğinin teşhisinde yararlanılabilecek ölçütler dizisi, yazında öğrenen organizasyonların karakteristikleri olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda Pedler vd. (1991) bir organizasyonun tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendini sürekli olarak dönüştüren bir öğrenen organizasyon olarak teşhis edilmesi için on bir özellik sergilemesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu özellikler de stratejiye öğrenme yaklaşımı; politika oluşturmaya geniş katılım; enformasyon teknolojisinin bireylerin bilgilendirilmesi ve güçlendirilmesi için kullanılması; bilgilenmeye izin veren muhasebe ve denetim sistemi; birimler arasında bilgi paylaşımını sağlayacak şekilde müşteri-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi; alışılmadık durumlara hızlı cevap vermeyi sağlayan esnek yapılar; tüm örgüt üyelerinin dış çevredeki müşteriler, tedarikçiler ve benzeri unsurlardan veri toplama sorumluluğunu üstlenmesi; örgütler arası öğrenmenin temin edilmesi; yöneticilerin kendi rollerini kolaylaştırıcı olarak tanımladığı bir öğrenme iklimi ve örgütteki herkes için kendini geliştirme fırsatlarının sağlanması şeklinde sıralanmaktadır.

Slater ve Narver (1995) da öğrenen organizasyonun kültür ve iklimini oluşturan örgütsel unsurlar kavramsallaştırması ile öğrenen organizasyonların sergileyebileceği beş özellikten söz etmektedir. Bu özellikler de, üstün bir müşteri değeri yaratmaya ve bunu korumaya öncelik verme anlamında pazar yönelimi; riske tolerans göstermeyi, öngörücü ve yeniliklere açık olabilmeyi gerektiren girişimcilik; paylaşılan vizyon, motivasyon, kolaylaştırıcı ve destekleyici bir iklim, bireysel gelişime önem verme, öğretici rolü, bilgi paylaşımı gibi kavramlarla tanımlanan kolaylaştırıcı liderlik; merkeziyetçilikten uzak ve yatay iletişime olanak tanıyan organik yapı; alternatif stratejilerin kendiliğinden ortaya çıkmasına izin verebilen merkezi olmayan stratejik planlama olarak adlandırılmaktadır.

Öğrenen organizasyonların tasarlanması adına yapılan önerilerde ve bu tür organizasyonların sahip olması gereken özelliklere ilişkin betimlemelerde ortak meselelere atıfta bulunulduğu ve bunların bir çoğunun örgütsel öğrenme tanımlarında da değinilen meseleler olduğu gözden kaçmamaktadır. Yazında öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramlarının tanımlanmasında kullanılan ortak meseleler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wilson, 2000; Hill, 1996; Dodgson, 1993; Wyer vd., 2000):

- Organizasyonlardaki tüm bireylerin ortaklaşa öğrenmesi, herkes için öğrenme fırsatı yaratılması,
- Daha etkin performans sergilemeye olanak veren davranış değişikliği,
- Geçmiş deneyimlerden, hatalardan öğrenme,
- Öğrenmenin süreklilik arz eden bir süreç olması,
- Öğrenilenlerin paylaşılması, bilginin kullanıma açık olması,
- Müşteri odaklı olma,
- Sürekli iyileştirmeler yapabilme becerisi,
- Yaratıcılık, yenilik, açık iletişim,
- Paylaşılan vizyon,
- Yatay örgüt yapısı, takım çalışması,
- Ortaya çıkan strateji,
- Kolaylaştırıcı liderlik,
- Destekleyici kültür ve örgüt iklimi,
- Statükoyu sorgulama, alternatif iş görme biçimlerini araştırma,
- Bireysel gelişime önem verme.

Bu kavramsallaştırmalarla tanımlanan öğrenen organizasyon olgusunun geleneksel organizasyon imgesinden farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. McGill ve Slocum'un (1993) çalışmasında betimlenen ve organizasyon türleri arasında yapılan bir karşılaştırma

bunu açıkça göz önüne sermektedir. Yazarlar, tarihsel gelişim süreci içerisinde dört tür organizasyonun varlığından söz etmektedir. Bunlardan ilki 20. yüzyılın başlarında klasik örgüt kuramı çerçevesinde ortaya çıkan ve işlerin görülmesinde tek bir en iyi yolun olduğu ve bunun araştırılıp ortaya çıkarılabileceği, bu en iyi yöntemin uygulanabilmesi için de sıkı bir denetime ihtiyaç duyulduğu anlayışını yansıtan *bilen organizasyondur*. 1980'li yıllarda örgütlerin içerisinde faaliyette bulunduğu çevrede yaşanan değişiklikler artık tek bir en iyi yolun var olamayacağı olgusu ile organizasyonları yüz yüze getirmiştir. Bu duruma tepki olarak *anlayan organizasyon* nosyonu, sıkı kural ve yordamlar yerine bireylerin davranışını kontrol etmede inanışlardan ve kültürden yararlanılmasını vurgulayan bir anlayış olarak gelişmiştir. Günümüz organizasyonlarının özelliklerini de yansıtan *düşünen organizasyon* anlayışı ise işle ilgili sorunların çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçilmesi üzerine odaklanmakta ve yöneticilerini bu konuda eğitmektedir. Ancak, çabuk çözümler üzerinde durulması sorunların kök nedenlerine inilmesini engellemektedir. Çalkantılı çevre koşullarında ise rekabet üstünlüğü kazanmak ve bu üstünlükten fayda sağlamak sadece *öğrenen organizasyonların* başarabileceği bir iş olarak görülmektedir.

Daft (2001) da öğrenen organizasyon ile geleneksel organizasyonu örgüt tasarımında etkili olan öğeler (yapı, görevler, sistemler, kültür, strateji ve çevre) açısından karşılaştırmaktadır (Tablo 1.1). Yazar, öğrenen organizasyonları sürekli değişim içindeki karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan açık sistemler olarak görmektedir. Dikey yapılar, üst yönetim ile işgörenler arasındaki mesafeyi arttırdığından öğrenen organizasyonlar için uygun olmamaktadır. Öğrenen organizasyonlarda fonksiyonlara göre bölümlere ayırma yerine süreç temeline göre bir yapılanma tercih edilmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar öğrenen organizasyonlarda temel çalışma birimidir. Bu takımlar da farklı fonksiyonel birimlerden gelen bireylerden oluşmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda işgörenler, ayrıntıları ile tanımlanmış görevleri yapmaktan çok belirli rolleri üstlenirler. Bu roller de sürekli olarak yeniden tanımlanır ve uyarlanır. Çok az biçimsel kural ya da prosedür vardır. İşgörenler ortaya çıkan sorunları kendi sorumlulukları altında çözmeye çalışır. Öğrenen organizasyonlarda bilginin örgüt genelinde paylaşımı esastır. Bilginin akışını sağlamak için de örgütte iletişim mümkün olduğunca açık tutulmaya çalışılır. Öğrenen organizasyonlarda stratejinin belirlenmesi sürecine işgörenler, tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakipler de katılabilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda kültür, açıklığı, eşitliği, sürekli gelişimi ve değişimi destekler niteliktedir.

Tablo 1.1. Öğrenen organizasyon ile geleneksel organizasyonun karşılaştırılması

	Geleneksel organizasyon	Öğrenen organizasyon
Temel paradigma	Mekanik sistem	Açık sistem
Çevre	Durağan	Çalkantılı (karmaşık ve istikrarsız)
Organizasyon yapısı	Dikey	Yatay
Görevler	Tek düze görevler	Güçlendirilmiş roller
Sistem	Biçimsel	Paylaşılan bilgi
Strateji	Rekabetçi	İşbirlikçi
Kültür	Katı	Uyarlanabilen

Kaynak: Daft'tan (2001) uyarlanmıştır.

Daha önce de değinildiği gibi örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon tanımlarına ilişkin irdelemeler aslında bu iki kavramın bir çok ortak noktayı paylaştığını göstermektedir. Buna karşın, bu iki kavramın birbiri ile karıştırılmaması gerektiği de gözden uzak tutulmamalıdır. Çünkü, ayrıntılı bir inceleme ile aralarında ciddi farklılıkların olduğunu görmek mümkündür.

1.2.3. Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasındaki farklılıklar

Birbirleriyle bir çok noktada örtüşmeleri ve birbirlerini tamamlamaları nedeni ile örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasında çok keskin hatlarla bir sınır çizmek olanaklı görünmemektedir. Bu nedenle bir çok çalışmada bu iki kavramın bir arada, hatta zaman zaman bir takım karışıklıklar da yaşanarak birbirlerinin yerine kullanıldığı gözlemlenebilmektedir. Bu noktada da bu iki kavram arasında bir ayırım yapmanın önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Tsang (1997, s.74) konuya açıklık getirmek üzere, örgütsel öğrenmenin bir organizasyonda yer alan belirli faaliyet türlerini tanımlamak için kullanılan bir kavram olduğunu, buna karşın öğrenen organizasyon kavramının belirli bir tür organizasyonu tasvir ettiğini vurgulamaktadır. Williams (2001, s. 68) da, öğrenmenin doğası ve süreci açıklanmaya çalışıldığında ya da tartışıldığında örgütsel öğrenmeden söz edilebileceğini, tartışmanın odak noktası bir organizasyonu başarıya götüren bir takım özellikler olduğunda ise öğrenen organizasyon kavramına atıfta bulunulduğunun anlaşılabilirliğini ileri sürmektedir.

Easterby-Smith (1997, s. 1085 – 1086) örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon yazını arasında da bir takım farklılıkların olduğuna işaret etmektedir. Buna göre örgütsel öğrenme yazını çoğunlukla analitik bir yaklaşım ile örgütsel öğrenme sürecini anlamaya çalışırken, öğrenen organizasyon yazını ideal tip organizasyonun yaratılmasına vurgu yapmaktadır. Örtenblad (2001, s. 128) aynı noktaya değinerek örgütsel öğrenme yazınının akademik içerikli olmasına karşın, öğrenen organizasyon yazınının daha çok uygulamaya dönük olduğunu ve çoğunlukla da danışmanlar tarafından yönlendirildiğini ileri sürmektedir. Yazarın örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasındaki ayrımlardan biri olarak ileri sürdüğü bir başka önemli konu da öğrenen organizasyonların oluşumu için bilinçli çabalara ihtiyaç duyulmasına karşın, örgütsel öğrenmenin çaba göstermeksizin gelişebileceği olgusudur. Bir başka ifade ile, bütün organizasyonlarda öğrenme gerçekleşebilir, ancak sadece bazı organizasyonlar öğrenen organizasyon olabilmektedir. Organizasyonların hayatta kalması için öğrenmeleri bir zorunluluk iken öğrenen organizasyon olma zorunlulukları bulunmamaktadır.

Tez çalışmasının amacı doğrultusunda örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasındaki farklılıklar dikkate alındığında, tezin odak noktasının organizasyonlarda öğrenme olgusuna yani örgütsel öğrenmeye doğru kaymasında fayda olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki açıklamalar örgütsel öğrenme kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda yanıtlanması gereken temel sorular aşağıdaki gibi olmaktadır:

- Organizasyonlar arasında öğrenme tarzları açısından farklılıklar olabilir mi?
- Örgütsel öğrenme bir süreç olarak nasıl gerçekleşir?
- Organizasyonlarda öğrenme nasıl ölçülebilir?
- Üst kademe yöneticilere örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için ne tür sorumluluklar düşmektedir?
- Örgütsel öğrenme organizasyonun performansı üzerinde nasıl bir etki yaratır?

Aşağıdaki kısımlarda ve kısmen bir sonraki bölümde bu soruların yanıtı konu ile ilgili yazında erişilebilir nitelikteki çalışmaların sağladığı anlayış ve içgörülerin ışığında verilmeye çalışılmaktadır.

1.3. Organizasyonlarda öğrenme tarzları

Her organizasyonun bilinçli ya da değil, az veya çok öğrendiği olgusundan hareketle, neden organizasyonlar farklı oranlarda öğrenir sorusuna konu ile ilgili yazında verilen belli başlı yanıtlardan biri öğrenme tarzları açısından organizasyonlar arasında bir farklılık olduğu yönündedir. Yazında üzerinde sıkça durulan ve yaygın şekilde atıf alan öğrenme tarzları ise tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenmedir.

1.3.1. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme

Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramları Argyris ve Schön (1978) tarafından organizasyonların farklı biçimlerdeki öğrenme tarzlarını betimlemekte kullanılmaktadır. Benzer şekilde Fiol ve Lyles (1985) tek döngülü öğrenmeyi düşük düzeyde öğrenme, Senge (1990) ise uyarlanmacı öğrenme şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Çift döngülü öğrenme ise Fiol ve Lyles (1985) tarafından yüksek düzeyde öğrenme, Senge (1990) tarafından da yaratıcı öğrenme olarak adlandırılmaktadır.

Argyris (1977, s. 116) örgütsel öğrenmeyi kısaca hataları bulma ve düzeltme süreci olarak tanımlamaktadır. Hataları düzeltmek için ise iki yol olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi davranışı değiştirmektir. Bu tür bir hata düzeltme tek döngülü öğrenme ile sonuçlanmaktadır. İkinci yol ise destekleyici programı, başka bir anlatımla, ana programı değiştirmektir. Bu ise çift döngülü öğrenmeyi gerektirmektedir (Argyris, 1995, s. 20). Daha açık bir ifade ile, çift döngülü öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için altta yatan politika ve hedeflerin sorgulanması zorunluluğu bulunmaktadır. Buna karşın, öğrenme süreci organizasyonun var olan temel normlarını ve politikalarını sürdürmeye izin veriyorsa tek döngülü öğrenmeden söz edilebilmektedir (Argyris ve Schön, 1978, s. 3).

Argyris (1977) tek döngülü ve çift döngülü öğrenme ile ilgili açıklamalarını bir termostat örneği ile pekiştirmektedir. Buna göre tek döngülü öğrenme bir termostatın yaptığı işe benzetilebilir. Termostat, çok soğuk ya da çok sıcak olduğunda ısıyı artırır veya azaltır. Termostat bu işlemi gerçekleştirebilmektedir, çünkü dışarıdan enformasyon almakta (odanın ısı) ve böylece düzeltici eyleme girişebilmektedir. Eğer termostat kendisini, ısıyı 25 derecede tutup tutmamanın iyi olacağı yönünde sorgulayabilirse, sadece hataları bulup düzeltmekle kalmayacak, kendi işleyiş programını, politika ve hedeflerini de sorgulamış olacaktır. Bu da çift döngülü öğrenmenin önünü açmaktadır.

Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde tek döngülü öğrenme ya da düşük düzeyde öğrenme mevcut örgüt yapısı içerisinde, mevcut kurallar dizisi çerçevesinde

gerçekleşmektedir (Fiol ve Lyles, 1985, s. 807). Böylece mevcut rutinlerin, kuralların, teknolojilerin, yapının ve stratejinin daha etkin ve verimli bir şekilde işletilmesi yolu ile (Lant ve Mezias, 1992, s. 49) çevresel koşullara en iyi şekilde karşılık verilmesi amaçlanmaktadır (Virany vd., 1991, s. 74). Uyarlanmacı öğrenme diye de anılan tek döngülü öğrenme bu durumda, derece derece öğrenmeyi yani organizasyonun geçmiş karar çıktılarını iyileştirmesini ifade etmektedir (Murray, 2002, s. 239). Uyarlanmacı öğrenmeyi benimseyen organizasyonlar var olan ürünlerinde, pazarlarında, hizmetlerinde ya da teknolojilerinde ufak adımlarla iyileştirmeler yapmaya odaklanmaktadır. Uyarlanmacı ya da tek döngülü öğrenmeye aşırı derecede bağlı organizasyonlar geçmiş başarılarına dayanan rutin davranışlar geliştirmekte, bu da onların risk almalarını, fikir çeşitliliği yaratmalarını ve deneme-yanılma ile meşgul olmalarını engeller nitelikte bir durum yaratmaktadır (McGill vd., 1992, s. 6).

Yeni yön tanımları, yeni problem çözme becerileri, yeni rutinler ve yeni bir kültürün geliştirilmesini gerekli kılan çift döngülü ya da yüksek düzeyde öğrenme (Fiol ve Lyles, 1985, 808) ise önceki karar verme usullerini ve standart faaliyet yordamlarını unutmayı gerektirmektedir (Virany vd., 1991, s. 74). Bir başka ifade ile çift döngülü öğrenme alternatif rutinlerin, kuralların, teknolojilerin, hedeflerin ve amaçların araştırılmasına ve keşfedilmesine kapı açmaktadır (Lant ve Mezias, 1992, s. 49). Yaratıcı öğrenme diye de adlandırılan çift döngülü öğrenme aslında dünyaya yeni gözlerle bakma anlamına gelmektedir (Senge, 1990, s. 7). Dünyayı görmede yeni bir bakış açısı geliştirmek ise sistemleri, ana meseleleri ve olayları birbirine bağlayan ilişkilerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s. 64).

Çift döngülü öğrenme ya da yaratıcı öğrenmenin, tek döngülü öğrenmeye nazaran daha üstün bir yetenek olarak görüldüğü örgütsel öğrenme yazınında yaratıcı öğrenmeyi başaran organizasyonların sahip olduğu özelliklere de değinilmektedir. McGill vd. (1992, s. 10-16) bu özellikleri açıklık, sistematik düşünme, yaratıcılık, kişisel etkinlik ve empati biçiminde sıralamaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, yaratıcı öğrenmeyi başarabilen organizasyonlarda yöneticiler, her sorunun cevabını bilen ve kontrolü asla elden bırakmak istemeyen bir lider rolü oynamazlar. Hem işgörenler hem de yöneticiler parçalardan ziyade bütünü görme becerisi sergilerler, risk almaya ve hata yapmaya açık olurlar, kendi değerlerini ve amaçlarını bilirler, kendi durumlarını gerçekçi bir şekilde değerlendirebilirler ve insan doğasına karşı duyarlılık gösterirler.

Argyris ve Schön (1978, s. 4) üçüncü bir örgütsel öğrenme tarzı olarak ikincil (deutro) öğrenme kavramı ile hem tek döngülü hem de çift döngülü öğrenmeden farklı ve daha üstün bir öğrenme türünden söz etmektedir. İkincil öğrenme ile uğraşan organizasyonların üyeleri daha önceki öğrenme bağlamları hakkında öğrenmeyi başarabilmektedir. Geçmişteki öğrenme başarısızlıkları üzerinde düşünmekte ve incelemelerde bulunmaktadır. Öğrenmelerini

kolaylaştıran ve zorlaştıran eylemleri keşfetmekte, öğrenme için yeni stratejiler icat etmekte, üretmekte, değerlendirmekte ve genellemeler yapabilmektedir. Öğrenmeyi öğrenme diye de adlandırılan ikincil öğrenme bir anlamda bir organizasyonun tek ya da çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesini ifade etmektedir (Hedley, 2002, s. 22). Ancak, Dodgson (1993, s. 389) tarafından da vurgulandığı gibi bu şekilde öğrenebilen organizasyon örneği bulmak çok zor olmaktadır.

1.3.2. Çift döngülü öğrenmenin önündeki engeller

İkincil öğrenme gibi çift döngülü öğrenme de organizasyonlar tarafından yaygın biçimde başarı ile gerçekleştirilebilen bir öğrenme tarzı değildir. Argyris ve Schön (1978, s. 17) bunun nedenini organizasyonların sahip olduğu paylaşılan varsayımlara bağlamaktadır. Bu varsayımlar organizasyonlarda statükonun korunmasına yol açmakta, insanların diğer bireylerin sorunlarına ve düşük nitelikteki özelliklerine meydan okumalarını engellemekte, böylece bu niteliklere sessiz bir rıza gösterilmesine sebep olmaktadır. Bu durumda bireyler, sahip oldukları zihinsel modelleri açığa vurmamakta ve bunların test edilmesine olanak tanımamaktadır. Bu da, organizasyonlarda düşük düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi ile sonuçlanmaktadır. Dixon (1999, s. 27-28) bireylerin geliştirdikleri her zihinsel modelin gerçekçi ve doğru olamayabileceğine işaret ederek, daha fazla öğrenmenin gerçekleşmesi için insanların dünyayı başka şekillerde görmeye açık olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Zira, insanların dünyayı geçmiş olayların gözlüğüyle görme eğilimi vardır. Mevcut görüşlerini destekleyen kanıtları ararlar ve seçerler. Küçük örneklemelerden ya da tekil örneklerden genellemeler yapabilirler. Zihinsel modellerini açığa vurmaktan kaçınan bireyler, yeni fikirler ve uygulamaları öğrendiklerini ileri sürseler de, çoğu zaman davranışlarında bu husus gözlemlenmemektedir (Easterby-Smith, 1997, s. 1089).

Argyris (1994) bu durumu savunmacı rutinler kavramı ile açıklamaktadır. Bireyin kendini koruma amacına hizmet eden bir tür akıl yürütme üzerine inşa edilen savunmacı rutinler, kişiler kendi öğrenme ve çıkarsamalarını örtük hale getirdiklerinde ve ardından bu örtük mantığın dışında hiçbir şeyle test edilmeyecek sonuçlara vardıklarında ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda ise (Argyris, 1994, s. 80-81):

- insanların problemlerle iç içe yaşamaları,
- problemleri örtbas etmeleri,
- sorumluluğu başkalarına yıkmada başarı kazanmaları,
- sorumluluğu üzerlerine almada ise yavaş davranmaları gibi eylemlerin gözlenmesi doğal olmaktadır.

Zaman içerisinde savunmacı rutinler o kadar tanıdık ve bildik bir hal almaktadır ki organizasyonun örtük ve kabul edilmiş uygulamaları olmaktadır ve artık sorgulanmamaktadır (Argyris, 1990, s. 25). Argyris'e (1977) göre bireyleri kendi savunmacı rutinlerini sorgulamaktan alıkoyan, eylemlerini planlamak ve yürütmek üzere kullandıkları kuramlar olmaktadır. Aslında bireyler iki tür kurama sahip olmaktadır. Bunlardan biri bireylerin inanışları, tutumları ve değerlerinden oluşan 'benimsedikleri kuram' ve diğeri de gerçekte kullandıkları 'kullanımda olan kuramdır'. Bu iki kuram arasında çoğu insan için bir uyumsuzluk bulunmaktadır ve insanların çoğu da bu uyumsuzluğun farkında değildir ya da bu farklılığı itiraf etmek konusunda isteksizdir (Argyris, 1995, s. 21). Bir başka anlatımla insanların davranışlarını çoğu zaman benimsedikleri kuramlar yönlendirmemekte ve insanlar da benimsedikleri kuramları kullanmadıklarının farkında olmamaktadır (Argyris, 1977, s. 115). Bununla birlikte insanlar, kendilerini benimsedikleri kuramlar ile kullanımda olan kuramlar arasındaki uyumsuzluğu fark etmekten alıkoyacak tasarılar da geliştirirler (Argyris, 1995, s. 21). Benimsenen kuramlar değişkenlik gösterebilirken, kullanımda olan kuramların çoğunda dört temel düzenleyici değer göze çarpmaktadır (Argyris, 1994, s.81-82). Model I olarak adlandırılan bu değerler ise birey adına kısaca,

- niyet ettiğin amaçları başar,
- kazanmayı en çokla, kaybetmeyi en aza indir,
- olumsuz hisleri bastır ve
- neyi akılcı görüyorsan o şekilde davran biçiminde sıralanabilmektedir (Argyris, 1977, s. 116).

Model I'e göre yaygın eylem stratejileri ise,

- konumunu savun,
- kendinin ve diğer insanların düşüncelerine ve eylemlerine değer biç,
- anlamaya çalıştığın her şey için nedenler atfet,

şeklinde özetlenebilmektedir. Bu eylem stratejileri de bireyleri kendi konumlarını, değerlendirmelerini ve niteliklerini sorgulamamaya ve diğer insanların mantıkları ile test etmemeye itmektedir (Argyris, 1995, s. 21). Böylece bireyler acizlikten, riskten, rahatsızlıktan ve yetersizlik görüntüsünden kaçındıklarını düşünmektedir. Dahası, insanlar öğrenmeyi etkisiz kılan bu stratejiler üzerinde ustalaşabilmektedir (Argyris, 1994, s. 82).

Argyris, (1977, 1990, 1995) çift döngülü öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireylerin Model I varsayımlardan Model II adını verdiği değerler bütününe kaymaları gerektiğine işaret etmektedir. Model II değerleri de,

- geçerli enformasyon üretmek,
- özgür ve bilgili seçimler yapmak,

- bu seçimlere içsel bağlılık geliştirmek ve
- uygulamayı sürekli izlemek şeklinde sıralamaktadır (Argyris, 1977, s. 120).

Bu değerler bireyi güvenilir enformasyon elde etmeye, yetkin olmaya, kişisel sorumluluklar üzerine konuşmaya ve kararlarının etkinliğini sürekli olarak izlemeye yöneltmektedir. Argyris'e (1990) göre Model I değerlerden Model II değerlere kayış en iyi şekilde bireylerin yaptıkları ile söyledikleri arasındaki farklılığı görmelerini sağlayarak gerçekleştirilebilir. Bunun organizasyonlarda başarılması için yazarın önerdiği reçete ise dışarıdan bir danışmanın müdahalesine izin vermek olmaktadır.

Problemin asıl nedenlerinin ortaya konmasına izin vermeyerek ve performans yetersizliklerini gizleyerek örgütsel öğrenmeyi engelleyen savunmacı rutinler (Dixon, 1999, s. 4) dışındaki öğrenme engellerini Steiner (1998) 'örgütsel ikilem' kavramı ile açıklamaya çalışmaktadır. Steiner'in (1998, s. 4) çalışmasında ikilem "bireyin karar vermek ve eyleme geçmek zorunda olduğu ancak, biri diğerinden daha iyi bir çözüm seçeneğinin bulunmadığı durum" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel ikilem bir tür örgütsel öğrenmeyi gerekli kılmaktadır ve eğer bu gerçekleşmezse bunun nedeni de araştırma konusu yapılmalıdır. Çalışmada söz konusu olabilecek muhtemel nedenler 'örgütsel engeller' olarak tanımlanmış ve bu engellere şu örnekler verilmiştir.

- Örgütteki bireylerin taşıdığı metaforların yönetim tarafından anlaşılması,
- Organizasyonun geleceği ile bireylerin kendilerini ilgilendiren vizyonun işgörenler ve yönetim arasında tutarlılık göstermemesi,
- Güç farklılıkları ve iletişim yapılarının yeni ideolojiyi destekler nitelikte olmaması,
- Yönetim ideolojisindeki değişimle tutarlı bir yönetim tarzının ortaya konamaması,
- Davranışlara ilişkin biçimsel ve biçimsel olmayan normların, örgütsel öğrenme ideolojisinden çok geçmişteki ideolojiyi yansıtması.

Levinthal ve March (1993) da bir organizasyonun öğrenmesini güçleştiren üç tür öğrenme miyopluğundan söz etmektedir. Bunlar uzun dönem yerine kısa döneme odaklanma, daha büyük meselelerden ziyade çok yakındaki sorunlarla ilgilenme ve hataları göz ardı ederek sadece başarıya odaklı olmaktır.

1.3.3. Organizasyonlarda öğrenmeye yararlanmacı ya da keşfedici yaklaşım

Örgütsel öğrenme yazınında, organizasyonların farklı öğrenme tarzlarını açıklamada yaygın olarak kullanılan tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramlarının yanı sıra organizasyonların öğrenmeye yaklaşımlarını betimlemeye çalışan ve March (1991) tarafından ortaya atılan yararlanmacı ve keşfedici öğrenme yaklaşımları da önemli bir yet tutmaktadır.

Öğrenmeye yararlanmacı yaklaşım verimliliğin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirme gibi fikirleri içermektedir. Yararlanmacı yaklaşımın özünde, var olan yetkinliklerin, teknolojilerin ve paradigmalardan daha etkin kullanılması, iyileştirilmesi yatmaktadır. Bu yaklaşımın getirisi ise kısa dönemde gerçekleşmekte ve tahmin edilebilir nitelikte olmaktadır. Keşfedici yaklaşım ise deneyimleme ve yenilik gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın özünde yeni seçenekleri araştırmak ve deneyimlemek yatmaktadır. Ancak bu yaklaşım kısa dönemde ve tahmin edilebilir nitelikte getiriler sağlayamamaktadır (March, 1991, s. 85).

Örgütsel uygulamalarda keşfedici yaklaşım yeni fikirlerin araştırılması, yararlanmacı yaklaşım ise bu fikirlerin organizasyonun yapmaya çalıştığı iş ile bütünleştirilmesi biçiminde kendisini gösterebilmektedir (Gupta ve Thomas, 2001, s. 503). Ancak keşfedici yaklaşım sonucu öğrenmenin getirilerinin kısa zamanda elde edilebilir olmayışı organizasyonların yararlanmacı yaklaşıma yakın durmasına yol açabilmektedir. March'ın (1991, s. 81) ifadeleri ile bilinen seçeneklerden yararlanma bilinmeyen seçeneklerin araştırılmasına tercih edilmekte ve böylece güvenilir bir performans düzeyinin korunması amaçlanabilmektedir.

Organizasyonlar için hem yararlanmacı hem de keşfedici yaklaşım gerekli unsurlar olmaktadır. Ancak, March'ın (1991, s. 71) vurguladığı bir başka nokta, bu iki yaklaşımın kıt kaynaklar için bir yarış içerisinde olduğu ve bu nedenle organizasyonların da kendilerini bu ikisi arasında açık ya da örtük bir biçimde bir seçim yapmak zorunda hissetmeleri olgusudur. Bu durumda keşfedici ve yararlanmacı yaklaşımlar arasında bir denge kurmak ve korumak ise organizasyonların yaşaması ve gelişmesi için temel etkenlerden biri haline almaktadır. Bu notaya vurgu yapan Slater ve Narver (1995, s. 64) da yararlanmacı yaklaşıma çok fazla odaklanmanın çift döngülü veya yaratıcı öğrenmeyi engelleyeceğini, çok fazla keşfedici yaklaşımın ise hem maliyetli olabileceğini hem de yeterince geliştirilmemiş bir çok fikrin doğmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir.

Örgütsel öğrenme iki kutuplu bir ölçek üzerinde değerlendirildiğinde ilk seçenek olarak bir uca tek döngülü öğrenme ve diğer uca da çift döngülü öğrenme yerleştirilebilir. Benzer şekilde ikinci seçenek olarak bir kutupta yararlanmacı yaklaşım diğer kutupta da keşfedici yaklaşım düşünülebilir. Her iki seçenek birlikte değerlendirildiğinde ise, organizasyonların

çoğunlukla tek döngülü öğrenme ve yararlanmacı yaklaşım kutbuna yakın olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bu durumda dahi tekrar vurgulanması gereken bir olgu olarak her organizasyonun az ya da çok öğrendiği görüşü öne çıkmaktadır. Bu ise organizasyonlarda öğrenme görüngüsünü anlayabilmek için örgütsel öğrenme sürecinin irdelenmesi gereğini doğurmaktadır.

1.4. Örgütsel öğrenme süreci

Yazında bir çok yazar örgütsel öğrenmenin anlaşılabilmesi için bu kavrama bir süreç bakış açısı ile yaklaşmanın gerekliliğini vurgulamakta ve organizasyonlarda öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamayı ve modellemeyi tercih etmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme sürecinin zaman zaman farklı, zaman zaman benzer kavramlarla betimlendiği de gözlemlenmektedir. Örneğin Dixon (1999) örgütsel öğrenmenin, enformasyon yaratılması; yeni enformasyonun örgütsel bağlam ile bütünleştirilmesi; enformasyonun ortaklaşa yorumu ve örgüt üyelerinin eyleme geçmek üzere yetkilendirilmesi şeklinde betimlenebilecek dört farklı ama birbiri ile bağlantılı aşamadan oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmektedir.

Crossan vd. (1999) de benzer bir süreci farklı kavramlarla betimlemekte ve örgütsel öğrenme sürecinin aşamalarını sezinleme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olarak sıralamaktadır. Slater ve Narver (1995) ise örgütsel öğrenmeyi enformasyon elde etme, enformasyonun dağıtımı ve paylaşılan yorum şeklinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak görmektedir. Robinson vd. (1997) de örgütsel öğrenmeyi dört aşamadan oluşan bir süreç olarak modellemektedir. Bu modele göre örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları, gözlemeleme, modelleme, yorumlama ve canlandırma olmaktadır. Benzer biçimde Carrol (1998) da örgütsel öğrenmeyi gözlemeleme, düşünme, yaratma ve eylemde bulunma aşamalarından oluşan bir süreç olarak betimlemektedir. Daft ve Weick (1984) organizasyonlarda öğrenme sürecinin bütününün üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bu aşamaları da veri toplama anlamında tarama, veriye anlam verme olarak yorumlama ve eylemde bulunma anlamında öğrenme kavramları ile açıklamaktadırlar. Argyris ve Schön (1978) ise örgütsel öğrenme sürecini kullanımda olan kuramların ve bunların sonuçlarının keşfi, daha etkin kullanımdaki kuramların icat edilmesi ve üretilmesi, öğrenme süreçlerinin sürekli olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi anlamında keşif, icat, üretim ve genelleme aşamaları ile tanımlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili olarak yazında en sık atıf alan modellerin başında ise Huber'ın (1991) dört aşamalı modeli gelmektedir. Bu modelde örgütsel öğrenme,

- Bilgi elde etme
- Enformasyon dağıtımı

- Enformasyonun yorumlanması ve
- Örgütsel bellek aşamalarından oluşan bir süreç olarak betimlenmektedir.

Farklı modellere göre farklı isimlerdeki aşamalar halinde kavramsallaştırılan örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için sürecin aşamalarının da ayrıntıları ile incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki kısımlarda örgütsel öğrenme süreci Huber'ın (1991) modeline uygun olarak dört aşama halinde ele alınmaktadır.

1.4.1. Enformasyon elde etme

Huber (1991, s. 91-97) organizasyonlarda enformasyon elde etme yollarından ilkinin, organizasyonun kurucusunun organizasyonu ilk kurmaya karar verdiği an ile resmi olarak kurulduğu ana kadar ki zaman aralığında organizasyon adına gerçekleştirdiği öğrenme olarak göstermektedir. Diğer enformasyon elde etme yolları olarak ise doğrudan deneyimlerden kasıtlı ve sistematik olarak ya da kendiliğinden gerçekleşen öğrenmeyi; organizasyonun diğer organizasyonların stratejileri, yönetsel uygulamaları ve teknolojileri hakkındaki öğrenmelerini; organizasyonda bulunmayan bilgilere sahip işgörenlerin istihdam edilmesi ile gerçekleşen öğrenmeyi ve çevresel tarama, odaklanmış araştırma ve/veya performans izleme aracılığıyla öğrenmeyi de saymaktadır. Lam (2001, s. 214) bunlara, organizasyonların yapılan hatalardan da öğrenebileceği olgusunu eklemektedir. Enformasyon elde etme organizasyonun herhangi bir yönü veya deneyimleri üzerine ya da organizasyonun çevreyle ilişkisi üzerine düşünmeyi ve sorgulamalarda bulunmayı da gerektirmektedir (Robinson vd., 1997, s. 229). Dixon (1999, s. 97-98) ise organizasyonlarda enformasyon yaratılmasını dışsal verilerin toplanması ve içsel olarak yeni fikirlerin üretilmesi şeklinde iki boyutta ele almaktadır. Buna göre dışsal verilerin toplanması, birincil kullanıcılar tarafından sürekli olarak müşteriler, tedarikçiler, yeni teknolojiler ve ekonomik koşullar hakkında çok sayıda kaynaktan enformasyon elde etmeyi ifade etmektedir. Süreçler ve ürünler anlamında yeni fikirlerin üretilmesi ise örgüt sınırları içerisinde başarıların ve hataların analizi, yeni enformasyon elde etme amacıyla tasarlanmış deneylerin yaratılması, faaliyetler içerisinde kontrol noktaları oluşturarak kendi kendini kontrol eden faaliyetlerin yaratılması yolu ile enformasyon elde etme gibi çabaları kapsamaktadır. Crossan vd. (1999) de sezinleme kavramı ile örgütsel öğrenme sürecinde enformasyon elde etme aşamasına karşılık gelen bir faaliyeti tanımlamaktadır. Sezineleme aslında bireylerin, değişkenler arasında daha önce farkına varmadıkları bir takım ilişkiler kurmaları yolu ile enformasyon elde etmeleri anlamını taşımaktadır.

Örgütsel öğrenme sürecinin enformasyon elde etme aşamasında tanımlanan yaklaşımların işaret ettiği temel nokta bireysel öğrenmenin önemidir. Bir başka ifade ile enformasyon elde etmenin merkezinde bireysel öğrenmenin yer aldığı göze çarpmaktadır. Gerçekte, organizasyon bağlamında ele alındığında öğrenme farklı düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Watkins ve Marsick'e (1993) göre bu düzeyler bireysel öğrenme, takım olarak öğrenme, örgütsel öğrenme ve toplumsal düzeyde öğrenme (toplum-örgüt etkileşiminden kaynaklanan) olarak bir sıralamaya tabii tutulabilmektedir. Bunlara ek olarak Hjalager (1998) organizasyonlar arasında ortak bir proje için işbirliği yapıldığında ortaya çıkan etkileşimlerden doğan örgütler arası öğrenmeden de söz etmektedir. Ancak, konu ile ilgili yazında da bir çok yazar tarafından paylaşılan bir görüş olarak bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin olamayacağını (Argyris ve Schön, 1978, s. 20) ifade etmek gerekmektedir. Bireyler örgütlerdeki birincil öğrenme varlıkları olmaktadır (Dodgson, 1993, s. 377). Bu konuda en katı yaklaşımlardan birini örgütsel öğrenmenin (a) organizasyonların kendi üyelerinin öğrenmesi ile ve (b) organizasyonun önceden sahip olmadığı bilgilere sahip yeni üyelerin organizasyona kazandırılması ile ortaya çıkabileceğini ileri süren Simon (1991, s. 125) sergilemektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, organizasyonlar bağlamında öğrenme, organizasyon adına performansın iyileştirilmesi yönünde cesaretlendirilmiş bireyler ile başlamakta (Gupta ve Thomas, 2001, s. 505) ve organizasyonlar, bireysel üyeleri aracılığıyla öğrenmektedir (Argyris, 1992, s. 8; Shirivastava, 1983, s. 7; Kim, 1993, s. 37).

Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için önemi açıktır. Bu durumda bireylerin nasıl öğrendiği sorusunun yanıtlanması da büyük önem arz etmektedir. Hurley (2002, s. 271) de bu noktaya vurgu yaparak öğrenen organizasyonların inşa edilmesi için bireylerin nasıl öğrendiğinin ve geliştiğinin anlaşılmasının gerekliliğini ifade etmektedir. Yazara göre bireyler, çevreden gelen meydan okumalara deneme-yanılma, hata yapma ve hataları düzeltme ve buradan elde edilen bilgileri deneyimlerine yansıtma yoluyla öğrenmektedir. Bireysel öğrenme konusunda yazında en çok atıf alan model ise Kolb'un (1984) modeli olmaktadır. Kolb (1984, s. 38) öğrenmeyi deneyimin dönüştürülmesi ile bilginin yaratılması süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak yazar somut deneyim, gözlem üzerine düşünme, soyut kavramsallaştırma ve etkin deneyimleme biçimindeki birbirleriyle bağlantılı dört aşamadan oluşan bir bireysel öğrenme döngüsü ortaya atmaktadır. Buna göre bireyler öğrenebilmek için,

- tam ve açık olarak, çarpıtılmaksızın yeni deneyimlerle haşır neşir olabilme becerisi,
- farklı bakış açılarından deneyimler üzerine düşünebilme ve gözlem yapabilme becerisi,

- gözlem ve düşünmeyi mantıklı kuramlar ile bütünleştiren kavramlar yaratma becerisi ve
- kuramları karar verme ve problem çözümede kullanabilme becerisi sergilemelidir.

Organizasyonlarda bireysel öğrenmenin gerçekleşiyor olması, örgütsel öğrenmenin de gerçekleşeceği anlamına gelmemektedir. Bir başka anlatımla, bireysel öğrenme mutlaka örgütsel öğrenmeyi de beraberinde getirmeyebilmektedir (Allen, 1998, s 55). Bu durumda örgütsel öğrenmenin basitçe örgütteki bireylerin öğrenmelerinin bir toplamı olarak tanımlanamayacağı da açık olmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985, s. 804). Bu bağlamda bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir ayırım yapma ihtiyacı doğmaktadır. Kim'e (1993, s. 40) göre örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Stata (1989, s. 64) da örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenmeden farklı kılan yönleri,

- örgütsel öğrenmenin paylaşılan içgörüler, bilgi ve zihinsel modeller aracılığıyla gelişmesi ve
- geçmiş bilgi ve deneyimlerin yani hafızanın üzerine inşa edilmesi olarak sıralamaktadır.

Diğer örgüt üyeleri ile paylaşılan bilginin yaratılması, bireysel öğrenmenin örgütsel bellek ve kültürün bir parçası olan örgütsel öğrenmeye dönüşmesine olanak sağlamaktadır (Hamilton, 2001, s. 10). Böylece elde edilen enformasyonun organizasyonun geneline yayılması ve yorumlanması olgusu, bireysel olarak öğrenilenlerin örgütsel belleğe aktarılarak örgütsel öğrenmeye dönüşmesinde oynadığı aracılık rolü ile önem kazanmaktadır.

1.4.2. Enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması

Örgütsel öğrenmenin, bireysel öğrenmeden enformasyonun dağıtımı ve örgüt üyelerince paylaşılan bir yoruma kavuşturulması ile ayırt edilebileceği anlaşılmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s. 65). Ancak, vurgulanması gereken önemli bir nokta, enformasyonun dağıtımı ve ortaklaşa yorumlanmasını sağlayan süreçler açısından ele alındığında bu iki kavram arasında kesin bir sınır çizmenin olanaksızlığıdır. Bu nedenle burada enformasyon dağıtımı ve enformasyonun yorumlanması kavramları aynı başlık altında bir arada incelenmektedir.

Huber'a (1991, s. 100-101) göre organizasyonlardaki bireyler ya da birimler enformasyonun kime ya da hangi birime hizmet edeceğini bilememektedir. Diğer taraftan, enformasyona ihtiyacı olan birey ya da birimler de ihtiyaç duydukları enformasyonun organizasyon içinde nerede olduğunu bilememektedir. Bu durumda örgütsel öğrenme açısından enformasyona sahip olan birey ya da birimler ile enformasyona ihtiyacı olan birey veya birimler arasında enformasyonun dağıtımı ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler

hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için de farklı işlevsel bölümler arasındaki sınırların ortadan kaldırılması, farklı işlevsel bölümlerin ortak katılımını gerektiren faaliyetlere girişilmesi ve işlevsel bölümler arasında tartışmalara olanak sağlama yolu ile enformasyon takasının gerçekleştirilmesi ilk akla gelen uygulamalar olabilmektedir (Cooper ve Kleinschmidt, 1991, s. 140). Bu çerçevede işgörenlerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı rolleri, bütünleştirici rolleri, matriks örgüt yapıları, toplantı ve görev gruplarında yüz yüze etkileşim, enformasyon teknolojilerinden yararlanma enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması için ön plana çıkan örgütsel uygulamalar olmaktadır (Slater ve Narver, 1995, s. 65).

Enformasyonun dağıtımı ve ortaklaşa yorumu açısından önemli bir kavram diyalogdur. Dixon'a (1999, s. 110) göre diyalog bireyler arasında her bireyin kendi anlam yapısını açığa vurduğu konuşmadır. Bu tür bir konuşma ile bireyler arasında karşılıklı öğrenme gerçekleşebilmektedir. Ancak, sözü edilen türde bir diyalogun aşağıdaki unsurlara sahip olması gerektiği de göz ardı edilmemelidir.

- Diğer bireylere konu ile ilgili tam ve doğru enformasyonu sağlama,
- Diğer bireylerin fikirleri onaylanmasa da yetkinliklerinin onaylanması,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerini açığa vurmalarına izin verme yani, ne tür verilerden hareketle ne tür sonuçlara ulaştıklarını açıklamalarına izin verme,
- İkna edici veriler ve akılcı çözümler önerildiğinde bunları kabullenebilme,
- Bireyin kendi iddiaları ile diğerlerinin iddialarını test edilebilecek birer hipotez gibi görebilmesi,
- Diğer bireylerin akıl yürütme yöntemlerine ve görüşlerini dayandırdıkları verilere meydan okuyabilme.

Dixon (1999) bir çok organizasyonda bireylerin bu sayılanların tam aksi yönünde davrandıklarını da iddia etmektedir. Fakat, enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması açısından ele alındığında bu niteliklere sahip bir diyalogun gerçekleşmesi örgütsel öğrenmenin önündeki bir çok engeli de kaldırabilecek gibi görünmektedir. Bu çerçevede, uğraş toplulukları diyalogun örgütsel bağlamda gerçekleşmesine olanak tanıyacak bir örgütsel uygulama örneği olarak vurgulanabilmektedir. Wenger ve Snyder'e (2000) göre uğraş toplulukları paylaşılan uzmanlık ve ortak bir girişim tutkusuyla birbirine kenetlenmiş insan gruplarıdır. Bu grupların üyeleri düzenli olarak bir araya gelmekte ve yaratıcı yollardan deneyim ve bilgilerini paylaşmaktadır. Böylece sorunlara yeni yaklaşımlarla yeni çözümler üretmektedir.

Enformasyon ve bilgi birbirlerinin yerine kullanılabilecek kavramlar olmamakla birlikte bu ikisi arasındaki ayrım geçici olarak göz ardı edildiğinde enformasyonun dağıtımı ve

yorumlanması adına vurgulanması gereken bir başka konu örtük ve açık bilgi ayrımıdır. Nonaka (1991) örgütsel öğrenmenin kişisel bilginin diğer örgüt üyeleri için de erişilebilir kılınmasından geçtiği görüşünü kabullenerek örtük ve açık bilgi ayrımına dikkat çekmektedir. Yazara göre, açık bilgi biçimsel ve sistematiktir ve kolayca paylaşılabilir. Buna karşın örtük bilgi kişiseldir, biçimselleştirmek ve dolayısıyla diğer bireylere iletme oldukça güçtür. Örtük ve açık bilgi ayrımı bağlamında enformasyonun dağıtımını ve yorumlanması için aşağıdaki dört sürecin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Nonaka, 1991, s. 98-99).

- Örtük bilgidan örtük bilgiye akış yani, bireyler arasında gözlem, taklit ve uygulama yolu ile örtük bilginin aktarılması. Bu süreç sosyalleşme olarak da adlandırılmaktadır. Ancak, sınırlı bir bilgi yaratma biçimidir, çünkü bilgi örtük kaldığından bir bütün olarak organizasyon için yararlanabilir durumda değildir.
- Açık bilgidan açık bilgiye akış yani, bireyin açık bilginin parçalarını yeni bir bütün içerisinde birleştirmesi, farklı kaynaklardan enformasyonun sentezlenmesi. Bu süreç ekleme olarak da adlandırılmaktadır. Ancak, bu süreç gerçekte organizasyonun var olan bilgi temelini genişletmemektedir.
- Örtük bilgidan açık bilgiye akış yani, örtük bilginin başkalarına aktarılacak ve başkaları ile paylaşılacak şekilde (politika, yordam, strateji gibi) açık bilgiye dönüştürülmesi. Bu süreç birleştirme diye de adlandırılmaktadır.
- Açık bilgidan örtük bilgiye akış yani, açık bilginin organizasyonun tamamında paylaşılması diğer bireylerin bu bilgiyi içselleştirmeleri, açık bilgiyi kendi örtük bilgilerini genişletmeleri, derinleştirmeleri ve yeniden şekillendirmeleri için kullanmaları. Bu süreç içselleştirme olarak da adlandırılmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda bu süreçlerin tamamı etkileşim halinde var olmaktadır. Örgütsel uygulamalar açısından örneklendirmek gerekirse örtük ve açık bilgi ayrımı temelinde Hansen vd. (1999) bilgi paylaşımında kodlaştırma ve kişiselleştirme stratejilerinden bilinçli bir şekilde yararlanılabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda kodlaştırma stratejisi bireylerin sahip olduğu örtük bilginin belgelere aktararak paylaşılabilir açık bilgiye dönüştürülmesini, kişiselleştirme stratejisi ise yine örtük bilginin bu kez diyalog yolu ile bireyden bireye aktarılmasını ifade etmektedir.

Diyalog çerçevesinde örtük ve açık bilginin bireyden bireye aktarılması ve yorumlanması açısından ortaklaşa bir dilin varlığı da büyük bir önem arz etmektedir. Crossan vd. (1999, s. 528) ortaklaşa dilin önemini hisleri, önsezileri ve sezgileri adlandırmada ve açıklamada oynadığı rolü vurgulayarak anlatmaktadır. Ayrıca dil sadece öğrenmeye yardımcı olmakla kalmamakta öğrenilenleri de koruyabilmektedir.

Enformasyonun örgüt genelinde dağıtımı ve paylaşımı ile ihtiyacı olan birey ya da birimlere ulaştırılması ve yorumlanması enformasyona anlam verilmesini de gerektirmektedir. Enformasyonun yorumlanarak anlam verilmesi sürecinin çıktısı ise paylaşılan zihinsel modeller olmaktadır. Senge (1990, s. 192-193) zihinsel modelleri, dünyanın nasıl çalıştığına ilişkin derinde tutulan içsel imgeler olarak tanımlamakta ve bireylerin neyi gördüğünü etkileyebilecekleri için bireylerin ne yaptığı üzerinde de güçlü etkileri olduğunu ileri sürmektedir. Kim (1993, s. 39-40) zihinsel modellerin bireylerin dünya görüşünü yansıttığını belirlemektedir. Yazara göre zihinsel modellerin iki parçası vardır.

- Rutinler (faaliyet düzeyinde öğrenme ile ilgilidir yani, bireyin belirli bir görevi tamamlamak için izlemesi gereken adımları öğrenmesi anlamı taşımaktadır)
- Çerçevesel (kavramsal öğrenme ile ilgilidir yani, egemen olan koşulların, yordamların, kavramsallaştırmaların sorgulanması ve yeni çerçevelere ulaşılması anlamında öğrenmedir)

Kim'e (1993) göre kavramsal öğrenme çerçevelerde değişim yaratmakta, bu da bireysel anlamda dünyaya yeni gözlerle bakmayı sağlamaktadır. Bireysel çerçeveler de organizasyonun dünya görüşünü etkilemektedir. Faaliyet düzeyinde öğrenme ise yeni ya da gözden geçirilmiş rutinler üretmekte, zaman içinde başarılı olan bireysel rutinler de standart faaliyet yordamlarına dönüşebilmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme açısından bireylerin kendi zihinsel modellerini iyileştirmeleri, bu modelleri açığa vurmaları ve böylece paylaşılan zihinsel modeller geliştirmeleri büyük bir önem arz etmektedir.

Paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesi büyük ölçüde enformasyonun yorumlanması sonucu her bireyin kendi ürettiği anlamı diğer bireylerle paylaşmasına dayanmaktadır. Böylece etkileşim içerisinde birey kendi ürettiği anlamı diğer bireylerin ürettiği anlamların etkisine açmaktadır. Bu süreçte aynı zamanda, bireyin kendi ürettiği anlam diğer bireylerin ürettiği anlamları da etkilemektedir. Bu sürecin sonucunda ise ortak anlamların geliştirilmesi olanaklı hale gelmektedir (Dixon, 1999, s. 104). Ancak, burada amaç tam bir fikir birliğine varmak olmamalıdır. Zira, organizasyonun kilit işgörenleri arasında uzun dönemli duygusal zıtlara yol açacak kadar fazla olmamak kaydıyla fikir uyuşmazlığının ve çatışmanın olması yeni enformasyonun çok sayıda yoruma açık hale getirilmesine ve yeni içgörüler kazanılmasına yol açabilmektedir (Slater ve Nraver, 1995, s. 65).

Enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması bireysel olarak elde edilen enformasyonun örgüt geneline yayılması ve bu enformasyona ortak bir anlam verilmesini sağlasa da gelecek örgütsel uygulamalar için de yeniden kullanılabilir olmasını garanti etmemektedir. Bu nedenle örgütsel bellek kavramı ve öğrenilenlerin belleğe aktarılması olgusu önem kazanmaktadır.

1.4.3. Örgütsel bellek

Organizasyonlarda öğrenme sistemleri sadece mevcut örgüt üyelerini değil tarih, deneyim, normlar ve hikayelerin bir araya gelmesi ile gelecekteki üyeleri de etkilemektedir (Hedley, 2002, s. 19). Ayrıca organizasyonlar, standart faaliyet yordamları ya da rutinler içerisinde de önemli miktarda enformasyonu depolayabilmektedir (Huber, 1991, s. 105). Bu sayılanlar aslında, bilginin ya da enformasyonun gelecek örgütsel uygulamalar için depolanabileceği araçlar olarak örgütsel belleğin birer parçası olmaktadır. Ancak, örgütsel belleğin bir diğer unsuru da insanlardır. Bu nedenle işgören devri, örgütsel belleğin insan unsurunda önemli bir kayba neden olabilmektedir (Huber, 1991, s. 105). Bu, özellikle insanlar kişisel deneyimlerini karar vericilere aktaramadığında ve bu yüzden geçmişte öğrenilenler ve bilgi işgücü devri ile yok olduğunda geçerli bir durumdur. Böylece işgücü devri ile örgütün belleği aşınmakta ve organizasyonun etkinliği ve verimliliği azalabilmektedir (Carley, 1992, s. 20; Woiceshyn, 2000, s. 1113).

Bundan kaçınmanın bir yolu Crossan vd. (1999, s. 532) tarafından vurgulanan kurumsallaşma sürecinde yatmaktadır. Kurumsallaşma süreci ile geçmişte işe yarayan öğrenilmiş davranışlar organizasyonun rutinleri içerisine gömülür yani, örgütsel belleğe kaydedilir. Böylece bireyler organizasyondan ayrılırlar dahi öğrendikleri şeyler onlarla birlikte organizasyonu terk etmez. Öğrenilenlerin bazıları sistemlerin, yapıların, stratejilerin, rutinlerin ve enformasyon sistemlerinin içerisinde gömülü kalır. Bu da organizasyonlara kendi deneyimlerinden öğrenebilme ve gelecekteki eylemlerini etkileyebilecek olan geçmiş olayları hatırlayabilme (Teare, 1997, s. 321) becerisi kazandırır. Bir başka ifade ile, organizasyonlar zaman içerisinde evrim geçirdikçe başarılı olaylar tekrarlayan davranışları da beraberinde getirecektir. Bunu sağlayan da örgütsel bellektir. Örgütsel bellek, bilginin organizasyonda nasıl tutulduğu meselesi ile ilgilenir. Fiziksel yerleşim, işleyiş prosedürleri, bireyler, kültür organizasyonlarda bilginin tutulduğu varlıklara birer örnektir (Hong, 1999, s. 176).

Kim'e (1993, s. 43) göre örgütsel bellek en geniş tanımıyla bir organizasyonda daha sonra çağrılmak üzere saklanan her şeyi kapsamaktadır. Bireylerin kafasındakiler de dahil olmak üzere eski faturaların saklandığı dosyalar, mektupların kopyaları, bilgisayarlarda depolanan veriler, en son stratejik planlar bunlara örnektir. Hedberg (1981, s. 6) de organizasyonların beyinleri olmadığını ancak bilişsel sistemlere ve belleklere sahip olduklarını ileri sürmekte ve "bireylerin zamanla kendi kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inanışlarını geliştirmesi gibi organizasyonlar da dünya görüşleri ve ideolojiler geliştirebilir, organizasyon üyeleri gelirler ve giderler, liderler değişir ancak, organizasyonların bellekleri zaman içerisinde belirli davranışları, zihni haritaları, normları ve değerleri korur" ifadesini

kullanılmaktadır. Williams'a (2001) göre ise örgütsel düzeyde kültür, bireysel düzeyde belleğin yerine getirdiği bir çok işlevi üstlenmektedir. Normann (1985, s. 230) da, bu görüşü destekler nitelikte örgütsel kültürün bir tür örgütsel bellek olarak görev yaptığını ileri sürmektedir.

Örgütsel bellek ya da enformasyonu depolama işlevi görmesi açısından örgüt kültürü yaratıcı öğrenmeyi engelleyici bir etken olarak da işlev görebilmektedir. Çünkü organizasyonun, geleneksel olarak büyük yatırımlar yaptığı ve geçmişte başarılı olan yeteneklerinin yerine yeni yeteneklerin elde edilmesi riski ve çabasından kaçınmasına neden olabilmektedir. Bu durumda organizasyon öğrendiklerini unutabilmeyi başarmalı ve risk almaları konusunda bireyleri cesaretlendirebilmelidir (Slater ve Narver, 1995, s. 65; Crossan vd, 1999, s. 533).

Örgütsel öğrenme süreç olarak ele alındığında enformasyon elde etme ile başladığı, enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması ile bireysel olarak kazanılan enformasyonun paylaşılması ve anlamlandırılması sonucu örgütsel belleğe ya da örgüt kültürüne kodlanmasının olanaklı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, organizasyonlarda bu sürecin sadece kendi kendine gerçekleşmesini beklemek günümüz çevre koşullarının taleplerine cevap verebilmek için yeterli görünmemektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin yönetilmesi olgusu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenmenin yönetilebilmesi için de öncelikle ölçülmesi gerekmektedir.

1.5. Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi

Öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramları ile ilgili olarak çok sayıda tanımlama yapılmış olduğu bilinmektedir. Ancak, etkin ölçüm araçları olmadıkça kuramı gerçeğe dönüştürmek zor olacaktır (Campell ve Cairns, 1994, s.10). Örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili geniş yazının varlığına karşın örgütsel öğrenmenin ne olduğu ve nasıl başarılması gerektiği konusunda büyük bir karışıklık da bulunmaktadır (Keating vd., 1996, s. 35; Leitch, vd., s. 33; Goh, 2001, s. 330). Garvin'e (1993, s. 78-79) göre de öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramları anlamlı, yönetilebilir ve ölçülebilir olmalıdır. Bir başka ifade ile, öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme başarılabilir ise bir noktada ölçülebilir de olmalıdır. Ancak, bu amaçla gerçekleştirilecek bir ölçümde örgütsel öğrenmeyi oluşturan bileşenlerin ya da boyutların dikkate alınması gerektiği vurgulanmalıdır (Smith ve Tosey, 1997, s. 71). Konu ile ilgili yazında da örgütsel öğrenme çok yönlü, çok aşamalı ve çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Akgün vd., 2002, s. 58).

1.5.1. Örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde temel yaklaşımlar

Öğrenen organizasyonların inşasında ve bir organizasyonda öğrenmenin yönetilmesinde örgütsel öğrenmenin ne derece başarılı olduğunun ölçülmesi hayati bir önem taşımaktadır. Zira, örgütsel öğrenme ölçülebilir ve iyileştirilebilir bir görüngü olarak kabul edilmektedir (Benoit ve Mackenzie, 1994, s. 26). Ancak, öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme ile ilgili yazında yer alan bir çok çalışma kuramsal niteliktedir. Görgül nitelikteki çalışmaların sayısı ise oldukça azdır (Griego vd., 2000, s. 10; Kululanga, 2001, s. 22; Chaston vd., 2001, s. 143) ve bu çalışmaların bir çoğunun da organizasyonların öğrenme derecelerini “örgütsel öğrenme yeteneği” ya da “örgütsel öğrenme kapasitesi” gibi kavramlarla ölçtüğü gözlemlenmektedir.

Organizasyonlarda öğrenmenin ölçülmesine geleneksel yaklaşım öğrenme eğrileridir. Öğrenme eğrilerinin temel varsayımı, organizasyonların bir üründen daha fazla ürettikçe üretimin birim maliyetinin de azalan oranlarda düşmesi gözleminden hareketle maliyetlerdeki bu azalmanın organizasyonun öğrenmesi ile ilişkilendirilmesidir (Epple vd., 1991, s. 58). Ancak, Garvin (1993, s. 89) örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde öğrenme eğrilerinden yararlanılması konusunda dikkatli olunmasını tavsiye etmektedir. Zira yazar, öğrenme eğrilerinin üretim hacmi veya zamana göre maliyetlerin izlediği seyir gibi tek bir örgütsel değişken üzerinde yoğunlaştığını ve kalite, dağıtım ve yeni ürün geliştirme gibi rekabet üstünlüğü ile ilgili değişkenleri göz ardı ettiğini ileri sürmektedir. Ayrıca öğrenme eğrilerinin öğrenme kaynakları hakkında da bilgi vermediğine vurgu yapmaktadır.

Smith ve Tosey (1999, s. 71-72) ise bir organizasyonun öğrenen organizasyon olma yolunda ilerlemesinin ölçülmesinde öğrenmenin derecesinin ve türünün (yaratıcı ya da uyarlanmacı öğrenme) tespit edilmesinin en iyi yol olacağına işaret etmektedir. Organizasyonlarda öğrenmenin ölçülmesi ile ilgili seçenekleri ise aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Yöneticilerin arzulanan öğrenme sonuçları ya da öğrenme sonucu arzulanan davranışlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda algılamalarının ölçülmesi. Bu durumda yönetsel olarak arzulanan çıktılara ulaşıyorsa öğrenmenin gerçekleştiği varsayılmaktadır.
- Rasyonel bir yaklaşımla elverişli göstergeler yani eğitim programları gibi biçimsel öğrenme faaliyetleri üzerinden öğrenmenin ölçülmesi. Bu durumda biçimsel öğrenme faaliyeti ile bu faaliyete katılanların öğrenmeleri arasında bir bağlantı olduğu varsayımı kabul edilmiş olmaktadır, ancak biçimsel olmayan ve/veya rasgele gerçekleşebilen öğrenmeler de göz ardı edilmektedir.

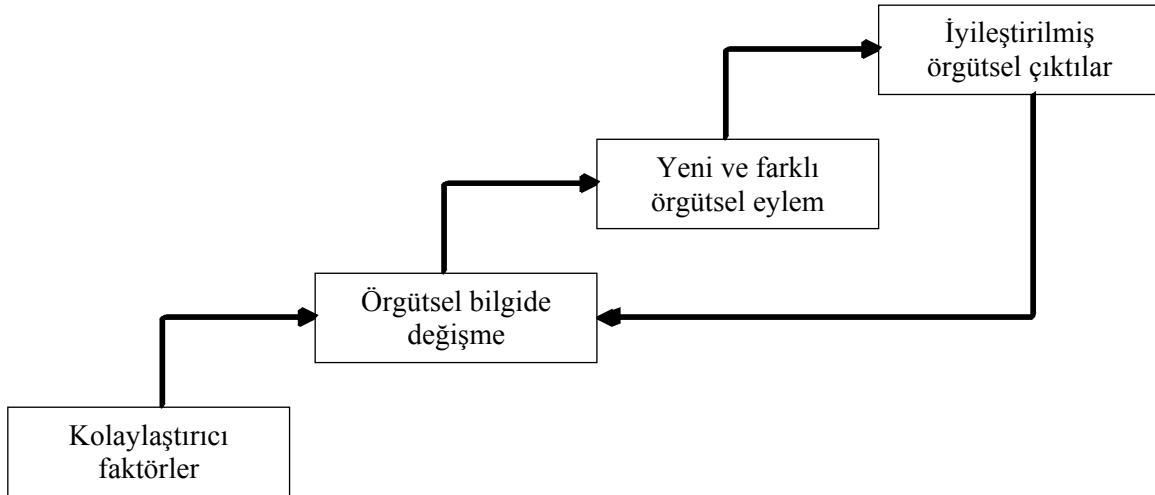
- Araştırmacılar tarafından tespit edilen ve önerilen göstergelerden yararlanılması. Bu ölçüm uzmanlardan yardım almayı gerekli kılmakta ve onların yorumlarına dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin ölçümünde kullanılacak göstergeler üzerinde de fikir birliği olduğu söylenemez.

Robey vd. (2000) ise örgütsel öğrenmenin ölçülmesinde iki ana bakış açısından birinin kullanılabilirliğini ileri sürmektedir. Bunlardan ilki örgütsel eylemlerin sonuçlarının ölçülmesidir. Bu bakış açısının en yaygın uygulamaları öğrenme eğrileri ile kendisini göstermektedir. İkinci yaklaşım ise öğrenme sürecinin ölçülmesidir. Bu durumda öğrenme süreçlerini oluşturan bileşenlerin organizasyonda aynı anda gerçekleşen diğer süreçlerden ayrılarak belirlenmesi gerekmektedir. Yazara göre öğrenme çıktıları ve süreçlerini birleştirerek yapılacak bir ölçüm en iyi yaklaşım olmaktadır.

Lahteenmaki vd. (2001, s. 113) ise örgütsel öğrenmenin ölçümünde üç yaklaşımdan söz etmektedir. Bu yaklaşımları da süreç yaklaşımı, öğrenen aktör yaklaşımı ve uygun öğrenme koşulları yaklaşımı şeklinde sıralamaktadır. Süreç yaklaşımı kapsamında temel araştırma sorusunun ‘öğrenme nasıl gerçekleşir?’ olduğu belirtilmektedir. Öğrenen aktör yaklaşımında ise ‘öğrenen kimdir, organizasyonun kendisi mi yoksa organizasyon adına birey mi?’ sorusuna yanıt aranmaktadır. Uygun öğrenme koşulları yaklaşımında da, hangi örgütsel etkenlerin öğrenmeyi etkilediği ve bir öğrenen organizasyonun bileşenlerinin neler olduğu meseleleri ile ilgilenilmektedir.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi konusunda kapsamlı ve diğer açıklamaları da toparlayıcı nitelikte açıklamalar Dixon’dan (1999) gelmektedir. Dixon’a (1999, s. 155-165) göre bir organizasyonda öğrenmenin ölçümü aşağıdaki dört ana gösterge üzerinden gerçekleştirilebilmektedir (Şekil 1.2).

- Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörler,
- Bilgideki değişim,
- Yeni ve farklı örgütsel eylemler,
- Örgütsel çıktılar.



Şekil 1.2. Örgütsel öğrenmeyi ölçmede yararlanılabilecek ana değişkenler

Kaynak: Dixon, 1999, s. 157

Yazar, bu ana değişkenleri sıralamakla kalmamakta aynı zamanda bu değişkenlerin ölçümü ile ilgili önerilerde de bulunmaktadır. Buna göre, örgütsel öğrenmeyi ölçen bir çok ölçeğin aslında kolaylaştırıcı faktörleri ölçtüğü ileri sürülmektedir. Bu ölçekler dayandıkları kuramsal tabana göre ağırlıklı olarak kimi zaman iletişim ile ilgili kimi zaman da işletme süreçleri ile ilgili meseleleri kapsasalar da, temelde ölçmeye çalıştıkları şey örgüt üyelerinin öğrenmeyi kolaylaştıran faktörlerin organizasyonda ne dereceye kadar yürürlükte olduğuna dair algılamaları olmaktadır. Buradaki varsayım ise kolaylaştırıcı faktörler ne kadar çok yürürlükte ise öğrenmenin de o kadar yoğun gerçekleşeceği yönündedir. Ancak, gözden kaçırılmaması gereken nokta, kolaylaştırıcı faktörlerden bağımsız olarak da organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleşebileceği olgusudur.

Bilgideki değişim üzerinden örgütsel öğrenmenin ölçülmesi durumunda öğrenme sahip olunan bilgideki değişim olarak tanımlanmakta ve belirli bir zaman aralığında bireylerin bilgi düzeylerindeki değişim tespit edilmeye çalışılmaktadır. Burada organizasyonlar için pek uygun bir seçenek olmasa da biçimsel eğitim programlarında kullanılan testlere benzer sınav yöntemlerinden yararlanılabileceğinden bahsedilmektedir. Bilgedeki değişim üzerinden bir ölçüm yapılmak isteniyorsa en iyi yolun bireysel ya da grup olarak mülakatlar yapmaktan geçtiği de ileri sürülmektedir.

Kazanılan yeni bilginin strateji değişimi, süreç değişimi ya da politika değişimi gibi örgütsel eylemlerde değişimleri de beraberinde getireceği varsayımından hareketle yeni ya da farklı örgütsel eylemlerin gerçekleşip gerçekleşmediği sorusunun yanıtı aranarak da örgütsel öğrenmenin ölçülmesi olanaklı olmaktadır. Örgütsel eylemlerdeki değişimler zamana bağlı

olmakla beraber gözlemlenebilir değişkenler olduğundan bu bakış açısı ile yapılan ölçümlerde gözlem yönteminden yararlanılması önerilmektedir.

Örgütsel çıktılarının ölçülmesi diğer bakış açıları ile karşılaştırıldığında en kolay yöntem olarak tanıtılmaktadır. Zira, özellikle finansal göstergeler anlamında örgütsel çıktılarla ilgili verilerin toplanması ve ölçümü nispeten kolay olmaktadır. Ancak, dengeli bir ölçüm yapabilmek adına finansal olmayan göstergelerin de dikkate alınmasının gerekliliğine vurgu yapılmakta ve Kaplan ve Norton (1996) tarafından geliştirilen dengeli puan kartı yönteminden yararlanılması tavsiye edilmektedir. Bu bakış açısının varsayımı kazanılan yeni bilginin yeni bir örgütsel eyleme, yeni örgütsel eylemin de iyileştirilmiş örgütsel çıktılara götüreceği şeklindedir ve bu varsayım, örgütsel çıktılarını etkileyebilecek bir çok örgütsel değişken olduğu olgusu göz önüne alındığında zayıflamaktadır.

Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi ile ilgili olarak gerçekleştirilen bir çok görgül çalışmada organizasyonlarda öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler ve/veya öğrenme süreçleri üzerinden ölçümlerin yapıldığı daha açık bir ifade ile, yazında organizasyonların öğrenme yeteneklerini ya da kapasitelerini ölçmeyi amaçlayan ölçekler aracılığıyla yapılan ölçümlerin ağırlıkta olduğu gözlemlenmektedir. Zira, Templeton ve arkadaşlarının (2002, s. 180) vurguladığı gibi tek bir ölçekle yukarıda bahsi geçen tüm bakış açılarını tatmin etmeye çalışmak da boş bir çaba olacaktır. Örgütsel öğrenmeyi ölçmeye yönelik çalışmalardan örneklere Tablo 1.2'de yer verilmektedir.

Tablo. 1.2. Örgütsel öğrenmeyi ölçen çalışmalara örnekler

Çalışma	Ölçek adı	Örnekleme	Madde sayısı	Ölçüm	Güvenilirlik ölçümü	Geçerlilik ölçümü	Boyutlar
Jerez-Gomez vd. 2004	Örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği (organizational learning capability)	Genel müdürler ve insan kaynakları yöneticilerinden oluşan 140 kişi	16	7 kategorili Likert tipi ölçek	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	İçerik, ayırışma ve yakınsama geçerlilikleri	Faktör analizi sonucu aşağıdaki dört boyut belirlenmiştir: <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim inancı • Sistem bakış açısı • Açıklık ve sınıma-yanılma • Bilgi transferi ve bütünleşme
Armstrong ve Foley 2003	Öğrenme çevresi anketi (Learning Environment Questionnaire)	Bir kamu organizasyonunda çalışan 60 kişi	65	Likert tipi ölçek (kaç kategorili olduğu açıkça belirtilmemiş)	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	-----	Faktör analizi sonucu 12 adet alt ölçek belirlenmiş ve bunlar aşağıdaki gibi dört ana başlıkta toplanmıştır: <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme çevresi • Gelişim ve öğrenme ihtiyaçlarının tespiti • Gelişim ve öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması • Öğrenilenlerin iş yerinde kullanılması
Sylvester 2003	-----	Sağlık endüstrisindeki bir organizasyonun yönetici ve hemşirelerden oluşan 248 adet personeli	40	5 kategorili Likert tipi ölçek	-----	-----	Bir öğrenen organizasyonun özellikleri olarak nitelenen sekiz adet boyut belirlenmiştir: <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme • İnsanlar (çalışma birimindeki) • Yaratıcılık • Değerler ve inanışlar • Geri bildirim • Birbirine bağlılık • Takım çalışması
Lahteenmaki vd. 2001	-----	Bir gıda işletmesinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan 150 kişi	75	Likert tipi ölçek (kaç kategorili olduğu açıkça belirtilmemiş)	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	-----	Faktör analizi sonucu 20 adet alt ölçek belirlenmiş ve bunlar aralarındaki ilişkilere göre üç ana grupta toplanmıştır: <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme becerisinin oluşturulması • Misyon ve strateji için işbirlikçi düzenlemeler • Geleceği birlikte oluşturma

Çalışma	Ölçek adı	Örnekleme	Madde sayısı	Ölçüm	Güvenilirlik ölçümü	Geçerlilik ölçümü	Boyutlar
Mehra ve Dhawan 2003	-----	Yazılım işletmelerinde çalışan her kademedeki 119 personel	24	5 kategorili Likert tipi ölçek	-----	-----	Faktör analizi sonucu beş boyut belirlenmiştir: <ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel sağlık • Öğrenme fırsatları • Esneklik/risk alma • Yenilikçilik • Etkileşimler
Goh ve Richards 1997	Örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği (organizational learning capability)	Beş farklı işletmede her kademe çalışan 632 kişi	21	7 kategorili Likert tipi ölçek	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	Yakınsama ve ayırma geçerlilikleri	Faktör analizi sonucu beş adet boyut belirlenmiştir: <ul style="list-style-type: none"> • Hedef ve misyonun açıklığı • Liderlik inancı ve güçlendirme • Sınama-yanılma ve ödüller • Bilginin transferi • Takım çalışması ve grup olarak problem çözme
Hult vd. 2002	Örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği (organizational learning capacity)	Fortune 500'de yer alan çok uluslu işletmelerde çalışan 346 satın alma müdürü	17	7 kategorili Likert tipi ölçek	Doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılarak güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır	Ayrışma geçerliği	Örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin dört adet boyut belirlenmiştir: <ul style="list-style-type: none"> • Takım yönelimi • Sistem yönelimi • Öğrenme yönelimi • Bellek yönelimi
Templeton vd. 2002	-----	İşletmelerin üst kademe yöneticilerinden oluşan 119 kişi	31	5 kategorili Likert tipi ölçek	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	İçerik geçerliliği (Lawshe tarafından önerilen bir nicel yöntemden yararlanılmış)	Faktör analizi sonucu sekiz adet boyut belirlenmiştir: <ul style="list-style-type: none"> • Farkındalık • İletişim • Performans değerlendirme • Entelektüel gelişme • Çevresel uyarlanma • Sosyal öğrenme • Entelektüel sermaye yönetimi • Örgütsel aşılama
Chaston vd. 2001	-----	İngiltere'deki küçük ölçekli imalat işletmelerinin yöneticilerinden oluşan 179 kişi	9	5 kategorili Likert tipi ölçek	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	Faktör analizi ile ölçeğin geçerliliği gösterilmeye çalışılmış	Dokuz maddeden oluşan ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucu tek boyut saptanmıştır.

Çalışma	Ölçek adı	Örnekleme	Madde sayısı	Ölçüm	Güvenilirlik ölçümü	Geçerlilik ölçümü	Boyutlar
Sipton vd. 2002	Öğrenme mekanizmaları	44 imalat işletmesinin insan kaynakları yöneticileri	14	Sorular evet ya da hayır şeklinde cevap verilebilecek türdendir.	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	-----	Örgütsel öğrenmenin boyutlarını gösteren herhangi bir biçimsel analiz yapılmamıştır.
Alas ve Vadi 2003	Örgütsel öğrenmeyi ölçme anketi	Estonya Talinn’de altı hastanede görev yapan 321 çalışan	8’er önermeden oluşan iki alt ölçek	10 noktalı bir ölçek	-----	-----	Kümeleme analizi sonucu iki grup örgütsel öğrenme göstergesi belirlenmiştir. Bunlar: <ul style="list-style-type: none"> • Bireysel öğrenme • Ortaklaşa öğrenme
Lam ve Pang 2003	-----	Hong Kong’da 67 okulda görev yapan 780 ilkokul ve 1.197 ortaokul öğretmeni	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	-----	Faktör analizi sonucu iki boyut belirlenmiş: <ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel öğrenme süreci • Örgütsel öğrenme çıktıları
Moilanen 2001	Öğrenen organizasyon elması (The Learning Organization Diamond)	Kamu, enformasyon teknolojileri, imalat, bankacılık, eğitim ve toptancılık gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren 25 organizasyonda çalışan 691 kişi	40	Belirtilmemiş	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	Ölçeğin kuramsal temeller üzerine oturtulduğu belirtilerek içerik geçerliliğine sahip olduğu ima edilmektedir.	Ölçeğin iki ana gruptan oluştuğu belirtilmektedir. Bu gruplardan biri örgütsel düzeyde öğrenme diğeri de bireysel düzeyde öğrenmedir. Her iki grup içerisinde de beşer adet boyuttan söz edilmektedir. Bunlar: <ul style="list-style-type: none"> • İtici güçler • Amaç belirleme • Sorgulama • Güçlendirme • Değerlendirme
Griego vd. 2000	Öğrenen organizasyon profili	İnsan Kaynakları Geliştirme Master Programı’ndaki 48 kişi	50	4 kategorili bir ölçek	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	-----	Ölçeğin beş adet alt sistemden oluştuğu ifade edilmektedir: <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme dinamikleri • Örgütsel dönüşüm • Güçlendirme • Bilgi yönetimi • Teknoloji uygulamaları

Çalışma	Ölçek adı	Örneklem	Madde sayısı	Ölçüm	Güvenilirlik ölçümü	Geçerlilik ölçümü	Boyutlar
Gardiner ve Whiting 1997	-----	Savunma sanayisinde faaliyet gösteren bir mühendislik işletmesinde çalışan 318 kişi	70	5 kategorili Likert tipi ölçek	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	-----	Biçimsel bir analiz yapılmamasına rağmen yazarlar sekiz boyuttan söz etmektedir: <ul style="list-style-type: none"> • Bireysel öğrenme ve kişisel gelişim • Öğrenme stratejisi • Öğrenme iklimi • Politika belirlemeye işgören katılımı • Enformasyon kullanımı • Güçlendirme • Liderlik ve örgütsel yapı • Dış çevre ile bağlantılar
Tannenbaum 1997	Öğrenme çevresi ölçeği	İmalat, tıp, finans, sigortacılık ve savunma sanayi gibi sektörlerde faaliyet gösteren beş organizasyonda çalışan 337 kişi	70	7 kategorili Likert tipi ölçek	İçsel tutarlılık (Cronbach Alpha)	Faktör analizinin ardından yeni bir işletmede 165 kişiye tekrar anket uygulanmış ve böylece ölçeğin geçerliliği gösterilmeye çalışılmıştır.	Faktör analizi sonucu 10 adet alt ölçek belirlenmiştir: <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme fırsatları sağlayacak görevlere atanma • Öğrenmenin parçası olarak hatalara hoşgörü • Hatalardan kaçınma • Sorumluluk/yüksek performans beklentisi • Değişime ve yeni fikirlere açık olma • Eğitimi destekleyen politikalar ve uygulamalar • Denetçilerin eğitime desteği • İş arkadaşlarının yeni fikirlere destek vermesi • Öğrenmeye karşı durumsal engeller • Büyük resmin farkında olma

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel öğrenmeyi ölçen çalışmaların işaret ettiği çarpıcı noktalardan biri örgütsel öğrenmenin çok boyutlu bir yapı olduğudur. Bu nedenle, konu ile ilgili yazında örgütsel öğrenmeye ilişkin çok sayıda alt boyutun tanımlandığı gözlemlenmektedir.

1.5.2. Örgütsel öğrenmenin boyutları

Örgütsel öğrenmenin çok boyutlu bir yapı olduğu görüşü (Akgün vd., 2002, s. 58) dikkate alındığında özellikle kolaylaştırıcı faktörler ve/veya öğrenme süreçleri açısından yapılacak bir ölçüm, “organizasyonlarda öğrenme yapısını” oluşturan boyutların ölçümüne dayandırılmalıdır (Kululanga vd., 2001, s. 22). Temel varsayımı belirli yönetim uygulamalarının ve içsel koşulların öğrenme sürecine yardımcı olacağı ya da bu süreci engelleyeceği, öğrenmeye yardımcı olan bir dizi içsel örgütsel koşulun ve yönetim uygulamalarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi durumunda bir organizasyonun öğrenme yeteneğinin de değerlendirilebileceği (Goh ve Richards, 1997, s. 577-578) olan bu ölçüm sonucunda Tablo 1.2’de de görüldüğü üzere çok sayıda boyut tespit edilmektedir. Bu ölçümlerde, organizasyonların bir görünüyü kendi kendilerine algılayamayacağı görüşünden hareketle geliştirilen ölçeklerde çoğunlukla cevaplayıcıların organizasyonlarında örgütsel öğrenmenin varlığına ilişkin algılamalarını ölçen sorulara yer verilmektedir (Templeton vd., 2002, s. 180).

Tablo 1.2’ de yer verilen çalışmalar ışığında örgütsel öğrenme yapısını oluşturan olası boyutlar,

- Hatalar ve deneme-yanılma,
- Takım çalışması,
- Sistem bakış açısı,
- Öğrenme iklimi,
- Bireysel gelişme ve öğrenme,
- Yenilik ve değişim,
- Açık iletişim ve ilişkiler,
- Dışsal yönelim,
- Problem çözme ve karar alma,
- Bilgi paylaşımı,
- Liderlik,

• Örgütsel bellek şeklinde sıralanabilir. Yine konu ile ilgili görgül çalışmalar ışığında her bir boyutun içeriği incelendiğinde bazı genel açıklamalar yapmak da olanaklı olmaktadır.

Hatalar ve deneme-yanılma başlığı altında daha çok hata yapmaya hoşgörü, işgörenlerin risk alma konusunda cesaretlendirilmesi, öğrenilenlerin işe uygulanması gibi meselelere atıfta bulunulduğu gözlemlenmektedir.

Takım çalışması ile özellikle takım ruhunun varlığı, problem çözme ve karar almada farklı işlevsel bölümlerden gelen bireylerden oluşan takımlardan yararlanılması gibi ana değişkenlerin vurgulandığı dikkat çekmektedir.

Sistem bakış açısı, paylaşılan bir vizyon ile açık ve anlaşılır bir misyon ışığında parçalar arasındaki bağlantıları sezerek bütünü görebilme becerisi ile ilgili olmaktadır.

Öğrenme iklimi kavramı altında örgütsel öğrenmeyi destekler nitelikte bir iklim yaratılması anlamında eşitlik, dürüstlük, destek olma, cesaretlendirme, değer verme, farklı görüşlere hoşgörü gibi terimler sıklıkla kullanılmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin baş rol oyuncularını olarak bireylerin gelişim ve öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi, sürekli izlenmesi ve bu ihtiyaçları giderecek programların hayata geçirilmesi olarak kısaca açıklanabilecek bireysel gelişim ve öğrenme boyutu da yazında vurgulanan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır.

Yenilik ve değişim boyutu ise özellikle yeni fikirlere ve uygulamalara açık olma, bunları deneyimlemekten kaçınmama gibi meseleleri içermektedir.

Açık iletişim ve ilişkiler başlığı altında dürüst, samimi ilişkiler ve iletişimin varlığı ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar vurgulanmaktadır.

Dışsal yönelim boyutu organizasyonun kendi dışında kalan kaynaklardan da öğrenmesini ifade etmektedir.

Problem çözme ve karar alma boyutu işi yapan kişilerin karar alma ve problemlere çözümler geliştirerek uygulama yetkisi ve sorumluluğu ile donatılması meselesini kapsamaktadır.

Bilgi paylaşımı, organizasyonda her kademedeki çalışan arasında bilginin açık ve dürüstçe paylaşımı, ihtiyacı olanların bilgiye ulaşmasının kolaylaştırılması konuları ile ilgili olmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için kolaylaştırıcı liderliğin önemi düşünüldüğünde, liderlik boyutu özellikle ödüllendirme, destek olma, performans değerlendirme gibi meselelerle yakından ilişkilendirilmektedir.

Örgütsel bellek ise öğrenilenlerin kaybolup gitmesini önlemek ve gelecek uygulamalarda kullanılmasını sağlamak üzere depolanması ve gerektiğinde çağırılması konularını içermektedir. Örgütsel öğrenmenin boyutlarının ölçümünde yazında sıklıkla kullanılan önermelere ilişkin örnekler Tablo 1.3'de verilmiştir.

Tablo 1.3. Örgütsel öğrenme boyutlarının ölçümünde yararlanılan önermeler

Önermeler	Kaynak çalışma/çalışmalar
I. Hatalar ve deneme-yanılma	
Bu organizasyonda çalışanların yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.	Alas ve Vadi 2003 Lahteenmaki vd. 2001 Gardiner ve Whiting 1997 Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda çalışanlara kesin olarak başarılı olacakları işler verilmesine özen gösterilir.	Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda çalışanlar yaptıkları hataları açıklamaktan çekinirler.	Slyvester 2003
Bu organizasyonda her düzeydeki çalışan işlerin daha iyi yapılmasını sağlamak için sürekli bir çaba ve arayış içerisinde.	Slyvester 2003 Chaston vd. 2001
Bu organizasyonda çalışanlar risk almayı sevmezler.	Alas ve Vadi 2003 Slyvester 2003 Lahteenmaki vd. 2001
Bu organizasyonda çalışanlar yaptıkları hataların karşılığında mutlaka bir ceza alırlar.	Mehra ve Dhawan 2003 Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda çalışanlar öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.	Amstrong ve Foley 2003 Moilanen 2001 Goh ve Richards 1997 Tannenbaum 1997 Leithwood 1995
Bu organizasyonda yapılan hatalar, çalışanlar arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	Jerez-Gomez vd. 2004 Hult vd. 2002 Goh ve Richards 1997
Bu organizasyonda çalışanlar risk almaları için cesaretlendirirler.	Leithwood 1995
II. Takım çalışması	
Bu organizasyonda işle ilgili problemleri çözmek üzere farklı birimlerden çalışanlar bir araya gelerek toplantılar yaparlar.	Slyvester 2003 Hult vd. 2002 Goh ve Richards 1997
Bu organizasyonda farklı birimlerden çalışanlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.	Goh ve Richards 1997
Takım çalışması bu organizasyonda sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimi değildir.	Jerez-Gomez vd. 2004 Alas ve Vadi 2003 Lahteenmaki vd. 2001
Bu organizasyonda çalışanlar arasında takım ruhu hakim durumdadır.	Hult vd. 2002
Bu organizasyonda çalışanlar, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.	Goh ve Richards 1997

III. Sistem bakış açısı	
Bu organizasyonda her çalışan yaptığı işin, diğer çalışanların işlerini yapmalarına nasıl bir katkı sağladığının farkındadır.	Slyvester 2003 Hult vd. 2002 Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda her kademedeki çalışan otele amaçlarını ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını bilir ve anlar.	Jerez-Gomez vd. 2004 Alas ve Vadi 2003 Hult vd. 2002 Chaston vd. 2001 Tannenbaum 1997
Bu organizasyondaki her birim organizasyonun başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadır.	Jerez-Gomez vd. 2004 Tannenbaum 1997
Bu organizasyondaki her birim koordinasyon içerisinde çalışır.	Jerez-Gomez vd. 2004
Bu organizasyonun misyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve anlar.	Amstrong ve Foley 2003 Goh ve Richards 1997 Leithwood 1995)
Bu organizasyonun vizyonunu tüm çalışanlar bilir ve bu vizyon genel bir kabul görmüştür.	Hult vd. 2002 Leithwood 1995)
Bu organizasyonun varlık sebebini açıkça tanımlayan bir misyon ifadesi vardır.	Amstrong ve Foley 2003
IV. Öğrenme iklimi	
Bu organizasyonda çalışanlar nadiren gerçek görüş ve duygularını açıkça söylerler.	Slyvester 2003
Bu organizasyonda her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.	Goh ve Richards 1997
Bu organizasyonda yöneticiler çalışanlara karşı dürüsttür.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda işlerin yapılış biçimleri önceden belirlenmiş iş tanımları ve kurallara bağlıdır, esnekliğe izin vermez.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda farklı ve zıt görüşlerin dile getirilmesi hoş karşılanmaz.	Chaston vd. 2001
Bu organizasyonda çatışmaların zararlı olduğuna inanılır ve her türlü çatışma mutlaka bastırılmaya çalışılır.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda çalışanlar, yöneticilerden her türlü konuda sürekli destek görürler.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda her kademedeki çalışanın görüş ve önerileri değerli görülür.	Gardiner ve Whiting 1997
V. Bireysel gelişme ve öğrenme	
Bu organizasyon çalışanlara sürekli ve düzenli olarak eğitim vermektedir.	Gjelsvik 2002 Tannenbaum 1997 Gardiner ve Whiting 1997)
Bu organizasyonda çalışanların öğrenme ve gelişme ihtiyaçları sürekli olarak takip edilir.	Amstrong ve Foley 2003 Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda çalışanların öğrenme ve gelişmelerini sağlamak için düzenli olarak kaynak ayrılmaktadır.	Amstrong ve Foley 2003 Leithwood 1995

Bu organizasyonda çalışanların öğrenme ve gelişmeleri başarının anahtarı olarak görülmektedir.	Jerez-Gomez vd. 2004 Alas ve Vadi 2003 Amstrong ve Foley 2003 Hult vd. 2002)
Bu organizasyonda yöneticiler, çalışanların eğitimi ile yakından ilgilenmektedir.	Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda çalışanların bireysel eğitim ve gelişmelerine destek verilir.	Alas ve Vadi 2003 Chaston vd. 2001 Lahteenmaki vd. 2001
VI. Yenilik ve değişim	
Bu organizasyondaki çalışanlar değişim ve yenilikten korkarlar.	Alas ve Vadi 2003 Goh ve Richards 1997
Bu organizasyonda sadece yöneticilerin değil, her kademedeki çalışanın yeni fikirler ve çözümler önermesi beklenir.	Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda yeni fikirlere büyük bir önem verilir.	Goh ve Richards 1997 Tannenbaum 1997 Leithwood 1995
Bu organizasyonda işgörenlerden gelen yenilikçi fikirler memnuniyetle karşılanmaktadır.	Slyvester 2003 Gjelsvik 2002
Bu organizasyonda değişim ve yenilikler büyük bir direnç ile karşılaşır.	Templeton vd. 2002
İşe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.	Jerez-Gomez vd. 2004 Goh ve Richards 1997
VII. Açık iletişim ve ilişkiler	
Yeni gelişmeler, uygulamalar ve fikirler her zaman tüm çalışanlara duyurulur.	Templeton vd. 2002
Bu organizasyonda her düzeyde çalışanın bir biriyle dürüst ve açık iletişim kurması desteklenir.	Alas ve Vadi 2003 Templeton vd. 2002
Bu organizasyonda işgörenler ve yöneticiler arasında iyi ilişkiler geliştirilmiş durumdadır.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda çalışanlar arasında samimi ilişkiler geliştirilmiş durumdadır	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda, her düzeydeki çalışanın bir biri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler bulunmaktadır.	Templeton vd. 2002 Griego vd. 2000 Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda işgörenlerin organizasyon ile ilgili gelişmeleri takip edebilmesini sağlayacak sistemler geliştirilmiş durumdadır.	Templeton vd. 2002
Bu organizasyonda her bir çalışana, yeni fikirler ve uygulamalar hakkında diğer çalışanlarla sohbet etme olanağı tanınmaktadır.	Jerez-Gomez vd. 2004
VIII. Dışsal yönelim	
Bu organizasyon diğer organizasyonlardan da bir şeyler öğrenebilme konusunda sürekli ve bilinçli bir çaba içerisindedir.	Goh ve Richards 1997
Bu organizasyon, konusunda uzman ve bilgili işgörenleri kadrosuna dahil etmek için çaba sarf etmektedir.	Templeton vd. 2002

Bu organizasyonda içsel kaynaklarımız ve /veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız.	Templeton vd. 2002
Bu organizasyon birlikte iş yaptığı işletmelerden de sürekli olarak yeni şeyler öğrenmeye çaba sarf eder.	Templeton vd. 2002
Bu organizasyon diğer organizasyonların uygulamalarını sürekli olarak izler ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikleri alır ve benimser.	Jerez-Gomez vd. 2004
Bu organizasyondaki çalışanlar organizasyon dışındaki kaynaklardan da organizasyon ile ilgili gelişmeler hakkında bilgi edinmeleri için bilinçli olarak cesaretlendirilir.	Gardiner ve Whiting 1997
IX. Problem çözme ve karar alma	
Bu organizasyonda her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir.	Slyvester 2003 Gjelsvik 2002
Bu organizasyonda çalışanlar kendi becerilerini geliştirmeleri konusunda sorumluluk alabilmektedir.	Gjelsvik 2002 Griego vd. 2000
Bu organizasyonda yöneticiler karar alırken astlarının da görüşlerine başvururlar.	Alas ve Vadi 2003 Lahteenmaki vd. 2001 Gardiner ve Whiting 1997 Goh ve Richards 1997
Bu organizasyonda çalışanlara karşılaştıkları problemleri kendi kendilerine çözmeye olanağı sunulmaktadır.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda çalışanlar, problemleri çözmek için farklı ve alışılmadık yaklaşımlar sergilemeleri için cesaretlendirirler.	Tannenbaum 1997
X. Bilgi paylaşımı	
Bu organizasyonda yöneticiler, çalışanlarla bilgi paylaşmaktan pek hoşlanmazlar.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda çalışanların yeni şeyler öğrenmeleri için farklı bölümlerde çalıştırılarak rotasyona tabi tutulması yaygın bir uygulamadır.	Shipton vd. 2002 Templeton vd. 2002
Bu organizasyonda her hangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda organizasyon içerisinde kime başvuracağını bilir.	Templeton vd. 2002
Bu organizasyonda bilgi paylaşımını kolaylaştıran bilinçli olarak tasarlanmış sistemlerden yararlanılmaktadır.	Griego vd. 2000 Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda çalışanlar sahip oldukları bilgiyi diğer insanlarla paylaşmazlar.	Gjelsvik 2002 Templeton vd. 2002 Chaston vd. 2001 Gardiner ve Whiting 1997

XI. Liderlik	
Bu organizasyonda kendi yeteneklerini geliştirebilen kişiler yönetimin takdirini kazanmaktadır.	Gjelsvik 2002 Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda çalışanlar gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.	Chaston vd. 2001 Goh ve Richards 1997 Gardiner ve Whiting 1997 Tannenbaum 1997 Leithwood 1995
Bu organizasyonda çalışanların ortaya koyduğu işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.	Gardiner ve Whiting 1997
Bu organizasyonda yöneticiler çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarının farkındadır.	Amstrong ve Foley 2003 Tannenbaum 1997
Bu organizasyonda çalışanlar üstlerinden her ihtiyaç duyduklarında yardım alabilmektedirler.	Gardiner ve Whiting 1997
XII. Örgütsel bellek	
Bu organizasyonda elde edilen her yeni bilgi ileriki uygulamalar için çeşitli sistemlerde depolanır.	Templeton vd. 2002
Bu organizasyonda bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanılır.	Templeton vd. 2002
Bu organizasyonda geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri, tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.	Jerez-Gomez vd. 2004
Bu organizasyonda bilgi yönetimini sağlamak için bilgisayar sistemlerinden yararlanılmaktadır.	Templeton vd. 2002

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tez çalışmasına yön veren temel soru olarak neden organizasyonlar farklı oranlarda öğrenir sorusuna yanıt niteliğinde, çevre organizasyonlarda öğrenmeyi tetikleyen bir etken olarak kavramsallaştırılabilir. Bu bağlamda da, özellikle organizasyonların çevreyi ne şekilde algıladıkları bir başka anlatımla, organizasyonun eylemlerini şekillendirmede kilit noktada yer alan üst kademe yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir değişken olarak ele alınabilir. Üst kademe yöneticiler ayrıca, takındıkları liderlik rolü ile organizasyonlarda öğrenmeyi etkileyebilmektedir. Diğer taraftan, örgütsel öğrenme de örgütsel performansı etkileyen önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Burada kısaca sıralanan tüm bu ilişkilerin ise, yazında yer alan çalışmaların sunduğu anlayışlar çerçevesinde ayrıntıları ile incelenmesi gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ÇEVRE, ÜST KADEME YÖNETİCİLER ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

2.1. Örgüt kuramında çevrenin kavramsallaştırılması

Bu kısımda öncelikle çevre kavramı tanımlanmaya çalışılmış ve ardından çevreyi oluşturan boyutlar ele alınmıştır. Bu açıklamaları takiben de konu ile ilgili yazında temel kavramlar olarak tartışılan çevresel belirsizlik ile nesnel çevre ve öznel çevre üzerinde durulmuştur. Çevresel boyutlar ve çevresel belirsizliğe ilişkin açıklamaları bütünleştirebilmek adına da sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkiler betimlenmeye çalışılmıştır.

2.1.1. Çevrenin tanımı ve çevresel boyutlar

Organizasyon – çevre ilişkisi 1950’li yıllarda sistem teorisinin geliştirilmesi ile birlikte büyük bir önem kazanmıştır. Koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde de Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1967), Thompson (1967) gibi yazarların yoğun ilgisini çekmiş ve gerek örgüt kuramında gerekse stratejik yönetim disiplininde çevre kavramı temel konulardan biri haline gelmiştir.

Çevre kavramının üzerinde uzlaşmış kesin bir tanımının yapılamamış olması bu kavramı oluşturan boyutların neler olduğu, bu boyutların nasıl ölçüleceği ve örgütsel strateji, yapı, süreç ve çıktıları nasıl etkilediği gibi konularda belirsizliğe yol açmıştır (Dess ve Rasheed, 1991, s. 701). Bu açıklamalara karşın, çevre kavramına ilişkin bir tanım verme gerekliliği de göz ardı edilemez. Bu konuda Daft (2001, s. 130) tarafından verilen ve Hatch (1997, s. 63), Jurkovich (1974, s. 381) gibi yazarlar tarafından da benzer şekilde betimlenen bir çevre tanımı önerilebilir. Buna göre çevre, organizasyonun sınırları dışında kalan ve organizasyonun tamamını ya da bir parçasını etkileme potansiyeline sahip olan tüm unsurlardır. Organizasyonların çevresi çoğunlukla iki ana kategoride incelenmektedir. Bunlardan ilki politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve ekolojik çevresel koşulları kapsayan “genel çevre”, diğeri de tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve diğeri çıkar gruplarından oluşan “görev çevresi”dir.

Duncan’ın (1972a) vurguladığı gibi, organizasyon-çevre ilişkisini irdeleyen bir kuramın geliştirilebilmesi için çevreyi oluşturan bileşenlerin ve boyutların açıkça tanımlanması gerekmektedir. Bu görüşü destekler şekilde konu ile ilgili yazında yer alan bir çok çalışmada

da çevresel boyutların tanımlandığı ve ölçülmeye çalışıldığı göze çarpmaktadır. Leblebici ve Salancik (1981, s. 578) çevre-organizasyon ilişkisini incelemede yararlanılan tipik iki çevresel boyutun, çevrenin çeşitliliği (diversity) ve değişkenliği (volatility) olduğunu ifade etmektedir. Sharfman ve Dean (1991; s. 683) ise gerçekleştirdikleri yazın taramasına dayanarak çevresel boyutları tanımlamada karmaşıklık (complexity), dinamizm (dynamizm) ve kaynak bulunabilirliği (resource availability) şeklinde üç ana kavramın kullanıldığını belirtmektedir. Konu ile ilgili yazında zaman zaman farklı kavramların aynı anlamda kullanıldığı, zaman zaman da benzer kavramların farklı biçimlerde tanımlandığı gözlemlenmektedir.

2.1.1.1. Çevresel karmaşıklık

Sık kullanıldığı biçimi ile karmaşıklık ya da zaman zaman ifade edilen şekli ile çevresel çeşitlilik boyutu daha çok organizasyon faaliyetlerini etkileyen faktörlerin birbirlerine ne oranda benzediğini ve söz konusu faktörlerin sayısını ifade etmektedir (Daft, 2001, s. 136; Hatch, 1997, s. 89; Duncan 1972a, s. 315; Child, 1972, s. 3; Jurkovich, 1974, s. 382; Tung, 1979, s. 675, Keats ve Hitt, 1998, s. 573). Osborn ve Hunt (1974, s. 233) ise çevresel karmaşıklığı çevresel risk, bağımlılık ve organizasyonlar arası ilişkiler şeklinde üç değişkenin etkileşimi olarak görmektedir. Nesnel çevre ölçümlerine odaklanan çalışmalarında Dess ve Beard (1984, s. 55) çevresel karmaşıklığın homojenlik-heterojenlik ve toplanma-yayılma (concentration-dispersion) boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Sharfman ve Dean (1991, s. 684), Dess ve Beard (1984) tarafından karmaşıklık boyutuna ilişkin gerçekleştirilen kavramsallaştırmayı yeterli bulmamakta ve bu yazarların ölçtükleri karmaşıklık kavramının sadece coğrafi toplanma boyutunu yansıttığını ileri sürmektedir. Sharfman ve Dean (1991, s. 686) kendi karmaşıklık tanımlarına coğrafi toplanma ile birlikte ürün karmaşıklığını (farklı ürün kategorilerinin sayısı) ve teknik karmaşıklığı (çalışanlar arasında bilim adamları ve mühendislerin yüzdesi) da eklemektedir. Buna göre yazarlar bir endüstride ne kadar çok bilim adamı, mühendis ve ürün kategorisi bulunur, buna karşın coğrafi toplanma ne kadar az olursa o endüstri o kadar karmaşıktır diyebilmektedir. Hrebiniak ve Snow (1980, s. 754) ise karmaşıklığın bir ölçütünün organizasyonun karşı karşıya olduğu farklı belirsizlik kaynaklarının sayısı olduğunu ileri sürmekte ve karar verici için yüksek düzeyde belirsiz olan dışsal faktörlerin sayısı arttıkça karmaşıklığın da arttığını ifade etmektedir. Karmaşıklık bir organizasyonda kilit noktadaki karar vericiler olarak üst kademe yöneticilerin kararlarını da etkileme potansiyeline sahip olmaktadır. Tung'ın (1979, s. 675) vurguladığı gibi, çevredeki faktörlerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça üst kademe yöneticilerin çevresel faktörler arasındaki ilişkileri kavrayabilecekleri bilişsel yetenekleri de sınırlanmaktadır. Çevresel karmaşıklık

başarılı organizasyonlarda esneklik, ademi merkeziyetçilik ve kararlara katılım gibi değişkenlerle de olumlu yönde ilişkili bulunmaktadır (Osnorn ve Hunt, 1974, 243). Jurkovich (1974, s. 382) de karmaşık olmayan çevrelerle ilgilenen organizasyonları, karar verme için daha az sayıda hayati öneme sahip enformasyon kategorileri ile baş etmelerinden dolayı biraz daha avantajlı bir durumda görmektedir.

2.1.1.2. Çevresel değişim hızı

Dinamizm boyutu ya da zaman zaman ifade edilen biçimleri ile istikrar veya çevrenin değişim hızı boyutu, çevresel faktörlerin kısa sürede değişim gösterip göstermediği ile ilgili olmaktadır (Daft, 2001, s. 137; Hatch, 1997, s. 89; Kochan, 1975, s. 439). Duncan (1972a, s. 316-317) ise dinamizm boyutunun iki alt boyuttan oluştuğunu ve bunlardan birinin çevredeki değişim hızı olduğunu kabul etmekle birlikte, yukarıdaki dinamizm tanımına ek olarak ikinci bir alt boyut önermektedir. Yazar tarafından önerilen bu ikinci alt boyut ise karar vericilerin yeni ve farklı bir çevresel faktörü karar sürecine ne sıklıkla dahil ettikleri ile ilgili olmaktadır. Dess ve Beard (1984, s. 56) ise çevresel değişim hızı ve değişimin tahmin edilebilirliği arasında bir ayırım yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Jurkovich (1974, s. 387-388) de benzer bir ayrımı göz önüne alan bir tipoloji önermektedir. Yazara göre değişim hızı düşük ya da yüksek şeklinde iki ana grupta düşünülebilir. Düşük ve yüksek değişim hızı biçimindeki bu iki ana grubun her biri de istikrarlı ve istikrarsız diye sınıflandırılabilir. Yazarın öne çıkardığı önemli bir nokta da istikrarsız çevresel koşullarda tahmin edilebilirliğin azalmasıdır. Nesnel çevre ölçümüne odaklanan Sharfman ve Dean'e (1991, s. 687) göre ise dinamizm/istikrarsızlık boyutu pazar ve teknolojik istikrarsızlık şeklinde iki alt boyuttan oluşmaktadır. Yazarlara göre satışlar ve istihdamdaki dalgalanmalarla birlikte hızla değişen teknoloji çevreyi kolaylıkla istikrarsız hale getirebilmektedir.

Child (1972, s. 3) çevrenin dinamizmini ya da değişim hızını değişkenlik (variability) kavramı ile açıklamakta ve bu kavramın, faaliyetlerdeki değişimlerin sıklığı, her bir değişimdeki farklılık derecesi ve değişim örüntülerindeki düzensizliklerin derecesi şeklinde üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir. İstikrarsız, dinamik ya da başka bir ifade ile çevreyi oluşturan faktörlerin veya bileşenlerin sürekli bir değişim halinde olduğu bir çevrede organizasyon değişime ve değişimin getirdiklerine ayak uydurmada güçlük çekebilmektedir (Tung, 179, s. 675). Keats ve Hitt (1988, s. 570-598) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmanın bulgularına göre de yüksek düzeyde istikrarsız çevreler düşük düzeyde bölünme ve çeşitlenme ile ilişkili olmaktadır.

2.1.1.3. Kaynak bulunabilirliği

Çevre hakkında organizasyonun duyduğu enformasyon ihtiyacı ve çevreden kaynak elde etme ihtiyacı gibi iki önemli noktada çevrenin organizasyonları etkilediği ifade edilebilir (Daft, 2001, s. 136). Buraya kadar tartışılan karmaşıklık ve dinamizm boyutları enformasyon ihtiyacı ile yakından ilişkili görünmektedir. Konu ile ilgili yazında, çevrenin, ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlayarak ya da sağlamayarak organizasyonları etkilediği görüşünden (Aldrich, 1979, s. 61) hareketle üçüncü bir boyut daha tartışılmaktadır. Dess ve Beard (1984, s. 55) cömertlik (munificence) olarak adlandırdıkları bu boyutu, çevrenin organizasyonun sürdürülebilir gelişimini destekleme derecesi şeklinde açıklamaktadır. Sharfman ve Dean (1991, s. 685) bu açıklamayı yeterli bulmamakta ve rekabet unsurunun da bu boyut içerisinde yer alması gerektiğini vurgulayarak rekabet tehdidi kavramını önermektedir. Mintzberg (1979) tarafından ileri sürülen çevresel düşmanlık (hostility) kavramı da bu görüş ile örtüşür şekilde hem kaynak elde edilebilirliği hem de kaynaklar için rekabet unsurunu kapsamaktadır. Kaynak elde edilebilirliği boyutunu March ve Simon (1958), Child (1972), Aldrich (1979) gibi yazarlar da sırası ile cömertlik, cimrilik ve kapasite gibi kavramlarla açıklamaya çalışmaktadır.

Yukarıda sözü edilen çevresel boyutlardan özellikle ikisi yani karmaşıklık ve dinamizm kavramları konu ile ilgili yazında çevre-organizasyon ilişkisini açıklamada yaygın olarak kullanılan iki kavram olarak göze çarpmaktadır. (Tablo 2.1). Ancak bu kavramlar dışında da, örneğin Daft ve Weick (1984) tarafından çevrenin analiz edilebilirliği; Waddock ve Isabella (1989) tarafından çevrenin analiz edilebilirliği, tahmin edilebilirliği ve anlaşılabilirliği; Mukherji ve Hurtado (2001) tarafından da analiz edilebilirlik ve kontrol edilebilirlik gibi farklı kavramlardan yararlandığı gözlemlenebilmektedir. Organizasyon-çevre ilişkisi konusunda Thompson (1967), Lawrence ve Lorsch (1967), Emery ve Trist (1965) gibi yazarlar tarafından gerçekleştirilen nispeten erken çalışmalarda ise karmaşıklık ve dinamizm kavramlarına ilişkin yukarıda yapılan açıklamalarla benzerlikler gösterecek şekilde heterojenlik, çeşitlilik, karmaşıklık, dinamizm, istikrarsızlık gibi kavramların çevresel boyutları adlandırmada kullanıldığı dikkat çekmektedir.

Tablo 2.1. Organizasyon yazınında kullanılan çevresel boyutlar

Yazar/yazarlar	Çevresel boyutlar		
	Karmaşıklık	Dinamizm	Kaynak bulanabilirliği
March ve Simon (1958)			Cömertlik (munificence)
Emery ve Trist (1965)	Karmaşıklık Rutinlik (rutineity)	İstikrarsızlık	
Thompson (1967)	Heterojenlik	Dinamizm	
Lawrence ve Lorsch (1967)	Çeşitlilik (diversity)	Dinamizm	
Child (1972)	Karmaşıklık	Değişkenlik (Variability)	Cimrilik (illiberality)
Duncan (1972a)	Karmaşıklık	Dinamizm	
Jurkovich (1974)	Karmaşıklık Rutinlik Örgütlü ve örgütlü olmayan sektörler	Değişim hızı İstikrarlı-istikrarsız	
Osborn ve Hunt (1974)	Karmaşıklık (Çevresel risk, çevresel bağımlılık ve organizasyonlar arası etkileşim)		
Pennings (1975)	Karmaşıklık	İstikrarsızlık	Kaynak zenginliği Rekabet
Kochan (1975)	Karmaşıklık	Değişim	
Baldrige ve Burnham (1975)	Heterojenlik	Değişim	
Minzberg (1979)	Karmaşıklık Çeşitlilik	İstikrar	Düşmanlık (hostility)
Aldrich (1979)	Toplanma (concentration) Heterojenlik	İstikrar Çalkantı (turbulence)	Kapasite Fikir birliği
Tung (1979)	Karmaşıklık Rutinlik	Değişim hızı	
Leblebici ve Salancik (1981)	Çeşitlilik	Değişkenlik (Volatility)	
Snyder ve Glueck (1982)		Değişkenlik (Volatility)	
Dess ve Beard (1984)	Karmaşıklık	Dinamizm	Cömertlik
Keats ve Hitt 1988	Karmaşıklık	İstikrarsızlık	Cömertlik
Sharfman ve Dean (1991)	Karmaşıklık	Dinamizm	Rekabet tehdidi
Ashill ve Jobber 1999	Karmaşıklık	Değişkenlik	
Çevreyi kavramsallaştırmada kullanılan diğer boyutlar			
Daft ve Weick (1984)	Analiz edilebilirlik		
Waddock ve Isabella (1989)	Analiz edilebilirlik; tahmin edilebilirlik; anlaşılabilirlik		
Mukherji ve Hurtado (2001)	Analiz edilebilirlik derecesi; kontrol edilebilirlik derecesi		
Schneider ve DeMeyer (1991)	Kontrol edilebilirlik		

Kaynak: Sharfmann ve Dean (1991) tarafından verilen tablo esas alınarak yazın taraması sonucu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.1.2. Çevresel belirsizlik

Çevresel belirsizlik organizasyon-çevre ilişkisine yönelik tartışmalarda özellikle de koşul bağımlılık kuramında temel konulardan biri durumundadır. Ayrıca belirsizlik üst kademe yöneticilerin de baş etmek zorunda oldukları temel sorunlardan birisidir (Thompson, 1967, s. 159). Organizasyonların sosyal sistemler olarak var olabilmeleri için çevreye

uyarlanmaları gerekmektedir. Çevreye uyarlanma sürecinde ise organizasyonun çevresindeki belirsizlikle baş edebilmesi önemli bir mesele haline almaktadır (Duncan, 1971, s. 39).

Organizasyon-çevre ilişkisine odaklanmış yazında çevresel belirsizlik kavramı bir çok yazar tarafından ele alınmış olmasına karşın, üzerinde uzlaşmış kesin bir tanımının yapılamadığı gözlemlenmektedir (Gifford vd. 1979, s. 459). Sık sık atıfta bulunulan ve konu ile ilgili nispeten erken çalışmalardan biri olan Lawrence ve Lorsch'un (1967, s. 27) çalışmasında çevresel belirsizliğin, (a) açık enformasyon eksikliği, (b) kesin bir geri bildirim almak için uzun bir zaman aralığının olması ve (c) nedensel ilişkilerin genel belirsizliği şeklinde üç bileşenden oluştuğu ileri sürülmektedir. Duncan (1972a, s. 318) da çevresel belirsizliği tanımlamada üç bileşen önermektedir. Bunları da (a) çevresel faktörlere ilişkin enformasyon eksikliği, (b) yanlış bir karar alındığında organizasyonun neler kaybedebileceği anlamında kararın sonucunu bilememe ve (c) çevresel faktörlerin organizasyonun başarısı ya da başarısızlığını nasıl etkileyebileceğini kestirememe şeklinde sıralamaktadır.

Burada sözü edilen bu iki çalışmada da algılanan çevresel belirsizlik kavramı üzerinde durulmuş ve yöneticilerin çevresel belirsizliğe ilişkin algılamaları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçümlerde organizasyonlarda karar alma ve strateji oluşturma sürecinde gerçek belirsizlikten çok algılanan belirsizliğin önemli bir belirleyici olduğu görüşü (Tung, 1979, s. 676) egemen gibi görünmektedir. Örneğin, Schnieder ve DeMeyer'e (1991, s. 307) göre algılanan çevresel belirsizlik stratejik davranışı etkilemektedir. Downey ve Slocum (1975, s. 567) tarafından da vurgulandığı gibi çevre bir dizi uyarıcı sunmaktadır ve bireyler bu uyarıcıları algıladıklarında onlara anlam yüklemekte ve enformasyon değeri kazandırmaktadırlar. Bu nedenle belirsizlik algılara dayandırılmak durumundadır. Çevresel belirsizliği bireylerin algılarına dayandıran bir başka araştırmacı olan Nebeker (1975, s. 282) belirsizliği, bireyin hangi eylemlerinin en uygun olduğuna ya da hangi seçeneğin en iyi sonuçları getireceğine karar vermede yaşadığı zorluk olarak tanımlamaktadır. Bu görüşe göre çevreyi belirsiz olarak algılayan bir birey iki ya da daha fazla seçeneğe sahip olan bir karar durumu ile karşılaştığında seçim yapması oldukça güç olmaktadır. Pennings (1975, s. 394) de belirsizliği organizasyonun gelecekteki olayları tahmin edememesi, çok miktarda enformasyonu işlemek zorunda kalması ya da bir eylemin sonuçlarını kestirememesi gibi durumlarla ilişkilendirmektedir.

Leblebici ve Salancik (1981, s. 580) ise belirsizliği sadece çevre ile değil karar durumları ile de ilişkilendirmekte, çeşitlilik ve değişkenlik gibi çevresel koşulların yanı sıra neden-sonuç ilişkileri ya da öncelikler konusunda bir görüş birliğinin olmadığı karar durumlarında da belirsizliğin meydana gelebileceğini vurgulamaktadır. Tung (1979, s. 675) da belirsizliğin sadece çevreden kaynaklanmadığı görüşünü destekler nitelikte belirsizliğe hoşgörü ya da içsel veya dışsal kontrol gibi değişkenlerin de algılanan çevresel belirsizliği

etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Downey ve Slocum (1975, s. 573) belirsizlik kaynaklarını sıralarken çevrenin algılanan özelliklerinin yanı sıra bilişsel süreçlerdeki bireysel farklılıklardan, bireylerin davranışsal cevap verme repertuarlarından ve belirsizliğin algılamasına ilişkin sosyal beklentilerden de söz etmektedir. Milliken (1987, s. 136) belirsizlik kavramını bir bireyin herhangi bir şeyi doğru olarak tahmin etmede algıladığı yetersizlik olarak tanımlamaktadır. Birey doğru kestirimlerde bulunmak için yeterli enformasyondan yoksun ise ya da ilgili ve ilgisiz veriler arasında ayırım yapamadığını hissediyorsa belirsizliği yaşayabilmektedir. Bu tanımlama ile birlikte yazarın vurgu yaptığı önemli bir konu çevre ve belirsizlik kavramları birleştirildiğinde, belirsizliğin organizasyonun çevresinden kaynaklandığının anlatılmak istendiğidir.

2.1.3. Çevresel boyutlar ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişki

Bu çalışmada algılanan belirsizliğin organizasyonun çevresi dışındaki faktörlerden de kaynaklanabileceği ya da bu faktörlerden de etkilenebileceği görüşü tamamen reddedilmemekte ancak Milliken (1987) tarafından vurgulanan görüşle tutarlı olacak şekilde algılanan çevresel belirsizlik kavramı ile üst kademe yöneticilerin organizasyonun çevresindeki faktörleri algılamaları sonucu ortaya çıkan belirsizlik kastedilmek istenmektedir. Dış çevrenin öneminin farkına varan yöneticiler çevre ile ilgili mümkün olduğunca çok enformasyon toplamaya çalışmakta ancak, değişen çevresel koşulların varlığında belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Bu belirsizlik organizasyonu etkileyen tüm dışsal çevre faktörleri ile ilgili olmakta ve çevreyi oluşturan tüm değişkenlerin dinamik ve karmaşık ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Kourteli, 2000, s. 407). Bu nedenle de daha önce sözü edilen çevresel boyutlar ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişkilere değinme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Terrebery (1968, s. 593-598) belirsizliğin çalkantılı çevrelerin egemen özelliği olduğunu ileri sürmekte ve çalkantılı çevre kavramını da karmaşıklık ve değişim hızı kavramları ile açıklamaktadır. Duncan (1972a, s. 313-327) da çevreyi karmaşıklık ve dinamizm boyutları ile ölçmekte ve söz konusu boyutları algılanan çevresel belirsizlik ile ilişkilendirmektedir. Buna göre dinamik ve karmaşık bir çevrede bireyler yüksek düzeyde belirsizlik algılayabilmektedir. Yazar, dinamizm boyutunun algılanan çevresel belirsizliğe katkısının karmaşıklık boyutundan daha fazla olduğunu da vurgulamaktadır. Diğer taraftan Downey ve arkadaşları (1975, s. 625) gerçekleştirdikleri bir araştırmadan elde ettikleri bulgulardan hareketle Duncan'ın (1972a) çevresel karmaşıklığın algılanan belirsizliğe katkıda bulunduğu ve dinamizmin katkısının ise karmaşıklığa oranla daha fazla olduğu görüşünün desteklenmediğini belirtmektedir. Tung (1979, s. 691) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise çevrenin değişim hızının

(dinamizm) algılanan çevresel belirsizlikteki değişimlerde büyük bir etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Konu ile ilgili diğer çalışmalarda da çevredeki değişkenlik belirsizlikle ilişkili bulunmakta (Leblebici ve Salancik, 1981, 590), çevredeki değişim hızı arttıkça karar vericiler için belirsizliğin de arttığı ileri sürülmektedir (Kochan, 1975, s. 438; Bourgeois, 1985, s. 554). Bazı çalışmalarda da karmaşık çevreler ile karşılaşan yöneticilerin daha fazla oranda çevresel belirsizlik algılayacakları ve enformasyon işlemeye daha fazla oranda ihtiyaç duyacakları (Dess ve Beard, 1984, 56) vurgulanan bir başka görüş olmaktadır.

Buraya kadar verilen açıklamalarda sunulan çevresel boyutlar ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkileri daha açıkça ifade edebilmek adına Hatch (1997) ve Daft (2001) tarafından önerilen iki ayrı matristen yararlanmak mümkün görünmektedir.

Hatch (1997) algılanan çevresel belirsizlik kavramına vurgu yaparak enformasyon bakış açısı isimli bir yaklaşımdan söz etmektedir. Enformasyon bakış açısına göre yöneticiler çevreyi tahmin edilemez olarak algıladıklarında ve karar verme durumunda enformasyon eksikliği ile karşılaştıklarında belirsizlik hissetmektedirler. Çevre değişim hızı ve karmaşıklık boyutu ile ele alındığında, enformasyon ihtiyacı ile çevresel boyutların ilişkisi Şekil 2.1'de sunulan matristeki gibi olmaktadır.

Düşük	İhtiyaç duyulan enformasyon biliniyor ve mevcut	Yeni enformasyon için sürekli bir ihtiyaç	
Karmaşıklık	Aşırı enformasyon yüklemesi	Ne tür bir enformasyona ihtiyaç duyulduğu bilinmiyor	
Yüksek			
	Düşük	Değişim hızı	Yüksek

Şekil 2.1. Enformasyon bakış açısı

Kaynak: Hatch, 1997, s. 91.

Matriste görüldüğü üzere yöneticiler çevreyi istikrarlı (düşük değişim hızı) ve basit (düşük karmaşıklık) algıladıklarında ihtiyaç duyulan enformasyon bilinmekte ve elde edilebilir olmaktadır. Bu durumda yöneticiler düşük düzeyde belirsizlik algılamaktadır. Karmaşıklığın düşük, değişim hızının yüksek olması durumunda ise yöneticiler sürekli değişen enformasyonla baş edebilmek zorunda kalmakta ve orta düzeyde belirsizlik algılamaktadır. Benzer şekilde karmaşıklığın yüksek, değişim hızının düşük olduğu bir

çevresel durumda çok fazla miktarda enformasyonla karşı karşıya kalan yöneticiler yine orta düzeyde belirsizlik algılamaktadır. Hem yüksek düzeyde karmaşık hem de hızla değişen bir çevrede ise ne tür bir enformasyona ihtiyacı olduğunu bilemeyen yönetici yüksek düzeyde belirsizlik algılamaktadır.

Daft (2001), Duncan'dan (1972a) uyarladığı bir matrisle çevresel boyutlar ve belirsizlik ilişkisini basit ve anlaşılabilir bir şekilde gözler önüne sermektedir. Söz konusu matriste çevresel boyutlar (a) çevresel karmaşıklık ve (b) çevresel değişim olarak adlandırılmaktadır. Çevresel değişim boyutu açısından ele alındığında çevre istikrarlı ya da istikrarsız olabilir. Çevresel karmaşıklık boyutu itibariyle ise basit ve karmaşık olmak üzere iki tür çevreden söz edilebilir. Bu boyutlar birlikte ele alındığında ise Şekil 2.2'de yer alan matris ortaya çıkmaktadır.

İstikrarlı	Basit + İstikrarlı Düşük belirsizlik	Karmaşık + İstikrarlı Ortanın altı belirsizlik
	Çevresel değişim	
İstikrarsız	Basit + İstikrarsız Ortanın üstü belirsizlik	Karmaşık + İstikrarsız Yüksek belirsizlik
	Basit	Çevresel Karmaşıklık
		Karmaşık

Şekil 2.2. Çevresel boyutlar ve çevresel belirsizlik çerçevesi

Kaynak: Daft, 2001, s. 147.

Matris incelendiğinde basit ve istikrarlı çevrelerde az sayıda ve birbirine benzer dışsal faktörün olduğu ve bu faktörlerin hızla değişmediği görülmektedir. Bu da düşük düzeyde belirsizlik algılamasına yol açmaktadır. Karmaşık ve istikrarlı çevrelerde birbirinden farklı çok sayıda dışsal faktörün olması ancak, bu faktörlerin hızlı bir değişim göstermemeleri ortanın altı düzeyde bir belirsizlik algılaması ile sonuçlanmaktadır. Basit ancak istikrarsız bir çevrede bu kez birbirine benzer ve az sayıda faktör olmasına karşın bu faktörlerin hızla ve kestirilemeyecek yönde değişmesi ortanın üstü belirsizliğe yol açmaktadır. Birbirinden farklı çok sayıda, hızla ve kestirilemeyecek şekilde değişen dışsal faktörün olduğu karmaşık ve istikrarsız bir çevrede algılanan belirsizlik en üst düzeye çıkmaktadır.

Duncan (1972a), Lawrence ve Lorsch (1967), Milliken (1987) gibi yazarların çevresel belirsizliği enformasyon ile ilişkilendirmeleri ve çevresel karmaşıklık, çevresel değişim ve çevresel belirsizlik arasında Duncan (1972a), Tung (1979), Terrebery (1968), Dess ve Beard

(1984), Leblebici ve Salancik (1981), Kochan (1975), Bourgeois (1985) gibi yazarlar tarafından vurgulanan ilişkiler dikkate alındığında Hatch'ın (1997) sözünü ettiği enformasyon bakış açısı ve Daft'ın (2001) sunduğu çevresel boyutlar ve çevresel belirsizlik çerçevesi birleştirilerek Şekil 2.3'deki gibi bir matrise ulaşmak mümkün görünmektedir.

Düşük	Basit + İstikrarlı Düşük belirsizlik İhtiyaç duyulan enformasyon biliniyor ve mevcut	Basit + İstikrarsız Orta düzeyde belirsizlik Yeni enformasyon için sürekli bir ihtiyaç	
	Karmaşıklık		
Yüksek	Karmaşık + İstikrarlı Orta düzeyde belirsizlik Aşırı enformasyon yüklemesi	Karmaşık + İstikrarsız Yüksek belirsizlik Ne tür bir enformasyona ihtiyaç duyulduğu bilinmiyor	
	Düşük	Değişim hızı	Yüksek

Şekil 2.3. Çevresel boyutlar ve çevresel belirsizlik ilişkisi

Kaynak: Daft (2001) ve Hatch (1997) tarafından önerilen matrisler esas alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.2.Örgüt kuramında çevrenin ölçümü

Organizasyon kuramında organizasyon – çevre ilişkisini irdeleyen çalışmalarda özellikle çevrenin ölçümü konusunda iki farklı yaklaşımın benimsendiği göze çarpmaktadır (Mukherji ve Hurtado, 2001, s. 107-108). Daha açık ifade etmek gerekirse, söz konusu çalışmalarda çevrenin ölçümünün nesnel veya öznel olması noktasında bir ayrıma gidildiği görülmektedir (Downey ve Ireland, 1979, s. 631). Bu nedenle öncelikle bu iki farklı yaklaşımın ele alınıp incelenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Ardından, tez çalışması tarafından benimsenen yaklaşım olarak öznel yaklaşım çerçevesinde yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarını ölçen belli başlı görgül çalışmalara değinmek gerekmektedir.

2.2.1. Nesnel ve öznel çevre ayrımı

Organizasyon – çevre ilişkisi üzerine oluşturulmuş yazında yer alan bazı çalışmalarda nesnel çevre ölçülmeye çalışılırken, bazı çalışmalarda öznel çevrenin ya da yazında da sıkça kullanılan ifadesi ile yöneticiler tarafından algılan çevrenin ölçüldüğü, birkaç çalışmada hem nesnel hem de öznel yaklaşımın bir arada benimsendiği gözlemlenmektedir. Söz konusu çalışmalara örnekler ayrıntıları ile birlikte Tablo 2.2.'de sunulmaktadır.

Nesnel çevre ölçümlerinde çevresel değişkenliğe (variability/volatility) odaklanılmış ve değişken çevrelerin yüksek düzeyde belirsizliğe yol açacağı varsayılmıştır. Öznel çevre ölçümünde ise yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları üzerinde durulurken ölçümü yapılan en önemli değişken algılanan çevresel belirsizlik olmuştur (Yasui-Ardekani, 1986, s. 13). Bu iki yaklaşımı birbirinden ayırt eden ise çevresel belirsizliğin organizasyonun çevresinin gerçek durumunu mu yoksa çevre hakkında eksik enformasyon algılamasına sahip bir kişinin durumunu mu tanımladığı (Milliken, 1987, s. 134) sorusuna verilecek yanıt olmaktadır. İlk belirtilen durumda olduğu gibi, nesnel çevre ölçümlerinde bir organizasyonun çevresindeki nesnel ve olaylar çizelgelenmeye çalışılmakta ve daha çok arşivlerden veri toplama yöntemi tercih edilmektedir. Bu tür ölçümlerde bir endüstrideki işletme sayısı, devlet müdahalelerinin miktarı vb. ölçütler dikkate alınmaktadır. Örneğin Baldrige ve Burnham (1975, s. 171) çevreyi heterojenlik ve değişim boyutları ile kavramsallaştırmış ve heterojenlik boyutunda nüfus yoğunluğu, şehirleşme, eğitim dışı devlet harcamaları, ev sahibi olmayanların yüzdesi gibi faktörleri; değişim boyutunda da fonlardaki değişim, göç, refah düzeyi, ırksal değişim gibi faktörleri ölçüt olarak almıştır. İkinci durumda yani öznel çevre ölçümlerinde bireylerin çevreye ilişkin algılamalarını belirlemeye çalışan ölçeklerden yararlanılmaktadır (Downey ve Ireland, 1979, s. 631). Örneğin Lawrence ve Lorsch (1967), Duncan (1972a), Leifer ve Huber (1977) algılanan çevresel belirsizliği ölçme amacıyla geliştirilmiş ölçeklerden yararlanmışlar, Duncan (1972a) ve Tung (1979) gibi araştırmacılar da kullandıkları ölçeklerle algılanan çevresel boyutları ölçmeyi başarmışlardır.

Tablo 2.2. Çevreye öznel ve/veya nesnel yaklaşan çalışmalardan örnekler

Yazar/yazarlar	Yılı	Çalışmanın türü	Çevreye yaklaşımı	İlişkilendirilen değişkenler	Temel bulgusu
Duncan	1972a	Ampirik	Öznel	Çevresel boyutlar (karmaşık ve dinamizm) Algılanan çevresel belirsizlik	Dinamik ve karmaşık bir çevrede karar vericiler yüksek düzeyde belirsizlik algılamaktadırlar. Dinamizm boyutu belirsizlik algılamasına karmaşıklıktan daha fazla katkıda bulunmaktadır.
Tosi, Aldag ve Storey	1973	Ampirik	Nesnel ve öznel	Lawrence ve Lorsch Çevresel Belirsizlik Ölçeği Alternatif belirsizlik ölçümü (Çevresel değişkenlik; teknolojik değişkenlik, gelirlerdeki değişkenlik, satışlardaki değişkenlik)	Lawrence ve Lorsch tarafından geliştirilen çevresel belirsizlik ölçeği, alternatif nesnel belirsizlik ölçümleri ile ilişkilendirildiğinde yöntem olarak yetersiz bir ölçüm aracı olduğu anlaşılmaktadır.
Miles, Snow ve Pfeffer	1974	Kavramsal	Öznel	Organizasyonların çevresi, stratejisi, teknolojisi ve yöneticilerin algılamaları	Kapsamlı bir literatür taramasının ardından organizasyonların stratejilerini, teknolojilerini, yapılarını ve süreçlerini değişen çevresel talepleri karşılayacak şekilde ayarlamaları gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu ayarlama sürecinde de yöneticilerin algılamalarının önemli bir değişken olduğu ileri sürülmektedir.
Osbron ve Hunt	1974	Ampirik	Öznel	Karmaşıklik (Çevresel risk, bağımlılık ve organizasyonlar arası etkileşim) Örgütsel etkinlik	Karmaşıklik ve risk örgütsel etkinlikle ilişkili bulunmazken, bağımlılık ve organizasyonlar arası etkileşim ayrı ayrı ve birlikte örgütsel etkinlikle ilişkili olmaktadır.
Jurkovich	1974	Kavramsal	Nesnel ve öznel	Alt kategorileri ile birlikte aşağıdaki çevresel boyutlar; Karmaşıklik (karmaşık olmayan-karmaşık) Rutin Örgütlü Örgütlü olmayan Rutin olmayan Örgütlü Örgütlü olmayan Değişim hızı (düşük-yüksek) İstikrarlı İstikrarsız	Karmaşık olmayan, rutin, örgütlü, değişim hızı düşük ve istikrarlı bir çevrede (Tip 1 Çevre) enformasyon sorunları da az olacaktır. Karmaşık olmayan, rutin, örgütlü, hızla değişen ve istikrarsız bir çevrede Tip 1 Çevre ile benzer bir durum söz konusu olacak fakat belirsizlik daha yüksek olacaktır (Tip 4 Çevre). Karmaşık, rutin olmayan, değişim hızı düşük ve istikrarlı bir çevrede (Tip 16 Çevre) enformasyon sorunları yaşanacaktır. Karmaşık, rutin olmayan, değişim hızı yüksek ve istikrarsız bir çevrede Tip 16 Çevredekine benzer sorunlar yaşanacak ancak, içsel sorunların tahmini ve kontrolü daha kolay olacaktır.
Kimberly	1975	Ampirik	Nesnel	Çevresel sınırlılıklar (egemen değerlerdeki değişim ve teknolojik gelişme düzeyi) Rehabilitasyon örgütlerinde yapı ve yönelim (üretim faaliyetlerine mi yoksa rehabilitasyon faaliyetlerine mi odaklanıldığı) farklılıkları	Sosyal yapı ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte örgütün kuruluş tarihi ile yönelimi arasında bir ilişki saptanmıştır. Tespit edilen ikinci ilişki ise bir çevresel sınırlılık olarak dışsal kaynakların kontrolünün önemini vurgulayan bağış gelirleri ile yönelim arasındadır.

Yazar/yazarlar	Yılı	Çalışmanın türü	Çevreye yaklaşımı	İlişkilendirilen değişkenler	Temel bulgusu
Bladridge ve Burnham	1975	Ampirik	Nesnel	Örgütsel yenilik Bireysel karakteristikler Yapısal karakteristikler Çevresel faktörler (heterojenlik ve değişim)	Cinsiyet, yaş, kişisel tutumlar gibi bireysel karakteristikler yenilikçi davranış ile ilişkili bulunmazken, yönetsel pozisyon ve rollerin yenilik sürecine katılımı etkili olduğu saptanmıştır. Örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı da yenilik ile ilişkili bulunmuş, örgütün yenilikçi davranışının başlıca belirleyicisi olarak çevresel girdiler saptanmıştır.
Downey, Hellriegel ve Slocum	1975	Ampirik	Nesnel ve öznel	Lawrence ve Lorsch belirsizlik ölçeği Duncan belirsizlik ölçeği Belirsizlik ölçümü alternatif ölçütler (DOC- Department of Commerce- tahminlerindeki değişim, algılanan rakip sayısı, algılanan satışlar ve fiyat değişkenliği, endüstri ve ürün grupları)	Lawrence ve Lorsch ile Duncan tarafından geliştirilen orijinal ölçeklerin puanlanmasında alternatif bir yol önerilmekte ve bu yolun her iki ölçeğin ve bunların alt ölçeklerinin güvenilirliğini arttırdığı ifade edilmektedir. Ölçeklerin alternatif belirsizlik ölçütleri ile karşılaştırılması sonucu yetersizlikleri olduğu da saptanmıştır. Ayrıca Duncan'ın karmaşıklık ve dinamizm boyutları yeniden ele alınmış ve orijinal çalışmanın bulguları ile çelişir nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.
Huber, O'Connell ve Cumming	1975	Ampirik	Öznel	Algılanan çevresel belirsizlik Çevresel enformasyon Grup yapısı	Enformasyon yükü ve grup yapısı algılanan çevresel belirsizlik üzerinde etkili bulunmuş, çevreye ilişkin algılamaların içsel ve dışsal faktörlerden etkilenebileceği ileri sürülmüştür.
Nebeker	1975	Ampirik	Öznel	Fiedler'in durumsal uygunluk* (situational favorability) değişkeni Algılanan çevresel belirsizlik Karar belirsizliği	Algılanan çevresel belirsizlik bütünleştirici bir kavram olarak ele alındığında karar belirsizliği ile durumsal uygunluk arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.
Downey ve Slocum	1975	Kavramsal	Öznel	Algılanan çevresel belirsizliğin kaynakları	Algılanan çevrenin önemi vurgulanmış ve algılanan çevresel belirsizliğin çevre, bireysel bilişsel süreçler, bireysel deneyimlerdeki çeşitlilik ve sosyal beklentilerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.
Hirsch	1975	Ampirik	Nesnel	Kurumsal çevre Örgütsel etkinlik	Organizasyonların etkinliklerinin fiyatlandırma ve dağıtım, patent ve telif hakkı yasaları ve dışsal fikir liderleri şeklindeki üç çevresel değişkeni kontrol edebilme derecelerine göre farklılık arz ettiği saptanmıştır.
Pennings	1975	Ampirik	Nesnel ve öznel	Yapı Çevresel belirsizlik Çevresel boyutlar (karmaşıklık, kaynak zenginliği, rekabet ve istikrarsızlık)	Kaynak zenginliği ve karmaşıklık dışındaki çevresel boyutlar yapı ile ilişkili bulunmuştur. Çevresel ve yapısal değişkenler arasındaki uyumun örgütsel etkinlikteki değişimi açıklayamadığı sonucuna varılmıştır.

* Fiedler'e (1967) göre liderlik tarzının başarısı durumun lider için uygun olup olmadığına bağlıdır. Durumsal uygunluk da üç bağımsız faktör tarafından belirlenmektedir. Bunlar (a) lider-izleyici ilişkileri, (b) görevin yapısı ve (c) pozisyon gücü olarak sıralanmaktadır. Yüksek düzeyde uygun durumlar lider izleyici ilişkilerinin, görev yapısı düzeyinin ve pozisyon gücünün yüksek olmasının bir sonucu olmaktadır.

Yazar/yazarlar	Yılı	Çalışmanın türü	Çevreye yaklaşımı	İlişkilendirilen değişkenler	Temel bulgusu
Kochan	1975	Ampirik	Nesnel	Çevresel boyutlar (karmaşıklık ve değişim) Sınır birimlerinin gücü	Çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim sınır tarama birimlerinin gücü ile ilişkili bulunmamıştır. Yasal çevre ise sınır birimlerinin gücünü etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.
Snow	1976	Ampirik	Öznel	Yöneticilerin algılamaları Organizasyonun çevreye cevabı	Bu araştırmanın tez çalışmasının temel varsayımlarını da yakından ilgilendiren çarpıcı sonuçları aşağıdaki gibidir; Yöneticilerin çevreye ve organizasyona ilişkin algılamaları, organizasyonların çevreye uyarlanması sürecinde önemli etkilere sahip olmaktadır. Yöneticilerin algılamaları çevreye cevap vermede örgütsel strateji ile yakından etkileşim içerisinde. Uyarlanma sürecinde algılarda değişimler olabilmektedir ve son olarak da benzer çevreler farklı yöneticiler tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir.
Leifer ve Huber	1977	Ampirik	Öznel	Algılanan çevresel belirsizlik Örgüt yapısı Sınır tarama davranışı	Her üç değişken arasında da doğru orantılı ilişkiler saptanmıştır. Araştırma sonucu ulaşılan önemli bir diğer bulgu ise yapının algılanan çevresel belirsizliği etkilediği yönündeki bir ilişkiden ziyade algılanan belirsizliğin yapıyı etkileyebileceğinin saptanmasıdır.
Tung	1979	Ampirik	Öznel	Çevresel boyutlar (karmaşıklık, değişim hızı, problem/fırsat durumunun rutinliği) Algılanan çevresel belirsizlik Örgütsel özellikler (standartlaşma, biçimselleşme, uzmanlaşma ve merkezileşme)	Üç çevresel boyutun da örgütsel değişkenler üzerinde önemli etkilerinin olduğu saptanmıştır.
Giffrod, Bobbitt ve Slocum	1979	Ampirik	Öznel	Karar vericilere sunulan mesajın kalitesi ya da içeriği Algılanan belirsizlik	Mesajın kalite düzeyi ile algılanan belirsizlik ölçümleri arasında bir ilişki tespit edilmiştir.
Hrenbiak ve Snow	1980	Ampirik	Öznel	Algılanan çevresel belirsizlik Örgüt yapısı (hiyerarşik kademeler, standartlaşma, ademi merkeziyetçilik) Güç/etkileme	Çevreye ilişkin algılamalar, organizasyon içi güç ve etkileme ile ademi merkeziyetçilik derecesinin endüstri dalına göre değişiklik gösterdiği ve çevresel belirsizliğe verilen yapısal cevapların da endüstriden endüstriye farklılık gösterdiği saptanmıştır.
Leblebici ve Salancik	1981	Ampirik	Öznel	Çevresel çeşitlilik ve değişkenlik Karar durumları ve çevrenin ürünü olarak karar belirsizliği Enformasyon ve karar süreçleri	Bankalarda gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; belirsizlik ile kredi yöneticilerinin kredi geri ödemelerindeki belirsizlik ve kredi başvuruları konusunda karar vermeden önce toplanan enformasyon arasında ilişki saptanmıştır. Çeşitliliğin kredi sürecinde izlenen prosedürde değişime neden olduğu, değişkenliğin ise etkisiz kaldığı belirlenmiştir. Ancak değişkenliğin bazı kararlar için belirsizlikle ilişkili olabileceği saptanmıştır.

Yazar/yazarlar	Yılı	Çalışmanın türü	Çevreye yaklaşımı	İlişkilendirilen değişkenler	Temel bulgusu
Snyder ve Glueck	1982	Ampirik	Nesnel ve öznel	Çevresel değişkenlik (volatility)	Çevresel değişkenlik Tosi ve arkadaşlarının önerdiği nesnel bir ölçüm aracı ile ölçülmüş ve algılamalara dayalı değişkenlik ölçümleri ile karşılaştırılmıştır. İki ayrı ölçüm arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
Dess ve Beard	1984	Ampirik	Nesnel	Çevresel boyutlar (cömertlik, karmaşıklık ve dinamizm)	Araştırma ile gerçekleştirilen güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları cömertlik, karmaşıklık ve dinamizm şeklinde üç boyutun varlığını desteklemektedir.
Bourgeois	1985	Ampirik	Nesnel ve öznel	Algılanan belirsizlik Çevresel değişkenlik Stratejik amaçlar Ekonomik performans	Özellikle stratejik yönetim düzeyinde çevresel belirsizlikten kaçınmaya çalışmak ve hedefler üzerinde fikir birliğine ulaşmak için çabalamak performansın yükseltilmesini olumsuz yönde etkileyen uygulamalar olabilmektedir.
Yasai-Ardekani	1986	Kavramsal	Nesnel ve öznel	Nesnel çevre ve yöneticilerin algılamaları Yapısal uyarlanma Bireysel karakteristikler Örgütsel yapı	Nesnel çevrenin yöneticilerin algılamalarını etkilediği ve yöneticilerin algılamalarının da yapısal uyarlanma üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir. Bireysel karakteristikler ve örgütsel yapının da yöneticilerin algılamalarını etkilediği vurgulanmaktadır.
Milliken	1987	Kavramsal	Öznel	Algılanan çevresel belirsizlik	Çalışmada üç tür çevresel belirsizlik algılamasından söz edilmektedir; <ul style="list-style-type: none"> • Durum belirsizliği (state uncertainty); bireyin çevrenin bileşenlerinin nasıl bir değişim içerisinde olduğunu bilememesinden kaynaklanmaktadır. • Etki belirsizliği (effect uncertainty); bireyin çevredeki olayların ya da değişimlerin kendi organizasyonunu nasıl etkileyeceğini kestirememesinden kaynaklanmaktadır. • Cevap belirsizliği (response uncertainty); organizasyonun çevreye verebileceği cevap seçeneklerini ve bunların yararlılığı ve değerini anlama ile ilgili olmaktadır.
Prescott	1986	Ampirik	Nesnel	Çevre (pazar yapılarının özellikleri) Strateji Performans	Çevre, strateji ve performans arasındaki ilişkinin biçimlenmesinde etkili olmazken, söz konusunu ilişkinin gücü üzerinde etkili olabilmektedir.
Keats ve Hitt	1988	Ampirik	Nesnel	Çevresel boyutlar (cömertlik, istikrarsızlık, karmaşıklık) Örgütsel karakteristikler Performans	Yüksek düzeyde çevresel istikrarsızlık düşük düzeyde bölünme ve çeşitlenmeye neden olmaktadır. strateji yapısı takip etmektedir. Büyüklük, strateji ve yapı ilişkisine etki etmektedir. Çevresel istikrarsızlık ve çeşitlenme pazara dayalı performans ile doğru orantılı iken istikrarsızlık faaliyet performansı ile ters orantılı olmaktadır.

Yazar/yazarlar	Yılı	Çalışmanın türü	Çevreye yaklaşımı	İlişkilendirilen değişkenler	Temel bulgusu
Shank, Zeithaml, Blackburn ve Boynton	1988	Kavramsal	Nesnel ve öznel	Üst kademe yönetim takımının çevreye ilişkin algılamaları Organizasyon yapısı (biçimselleşme, merkezileşme, karmaşıklık) Çevresel tarama Grup etkileşimi Bireylerin ve grubun karakteristikleri (çok sayıda bölümde deneyim, endüstri deneyimi) Grubun bir arada bulunma süresi	Üst kademe yöneticilerin çevreyi doğru bir şekilde algılamalarının organizasyon-çevre uyumunu arttıracacağı vurgulandıktan sonra aşağıdaki ilişkilerin varlığına dair önermeler ileri sürülmektedir; <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun biçimselleşme, merkezileşme ve karmaşıklık derecesi ile bireysel algılamaların doğruluğu arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Yöneticilerin çevreye ilişkin gerçekleştirdikleri taramaların toplam miktarı ile bireysel algılamaların doğruluğu arasında ters U şeklinde eğrisel bir ilişki vardır. Grup iletişiminin yoğunluğu ve açıklığı ile bireysel algılamaların doğruluğu arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Çok sayıda bölümde deneyim, endüstri deneyimi ve grubun bir arada bulunma süresi ile bireysel algılamaların doğruluğu arasında ters U şeklinde eğrisel bir ilişki vardır.
Waddock ve Isabella	1989	Ampirik	Öznel	Öznel Strateji Çevreye ilişkin inanışlar Performans çıktıları	Stratejide farklılıkların performansı etkilemediği sonucuna ulaşılması ile birlikte çevreye ilişkin inanışların performans çıktıları üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır.
Sharfman ve Dean	1991	Ampirik	Nesnel ve öznel	Çevresel boyutlar (karmaşıklık, istikrarsızlık ve kaynak bulanabilirliği)	Dess ve Beard tarafından önerilen çevresel boyutlar yetersiz bulunmakta ve gözden geçirilmiş üç yeni boyut önerilmektedir. Bu boyutlar ilişkin yapı geçerliliği de üst kademe yöneticilerin algılamalarına göre değerlendirilmektedir. Sonuç olarak önerilen yeni boyutların çevreyi anlamada kullanılabilir olacak daha doğru ölçütler olduğu ileri sürülmektedir.
Ashill ve Jobber	1999	Kavramsal	Öznel	Çevreye ilişkin algılamalar Karar vericilerin bireysel özellikleri Çalışma çevresinin özellikleri Pazarlama enformasyon sistemlerinin algılanan yararı	Dışsal çevre faktörleri (değişkenlik ve karmaşıklık) algılanan çevresel belirsizlik (durum, etki, ve cevap belirsizlikleri), karar vericilerin özellikleri (deneyim, belirsizliğe tolerans) ve çalışma çevresi özellikleri (karar türü, kararın önemi, karara ulaşma zamanı, görevin zorluğu ve değişkenliği) pazarlama enformasyon sistemleri tasarımı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar için birer bağlamsal faktör olarak ileri sürülmektedir.
Mukherji ve Hurtado	2001	Kavramsal	Öznel	Kültür Stratejik problem tanımlama Çevre Örgütsel cevaplar	Çalışmada gerçekleştirilen literatür taramasına dayanarak iki ana çerçeve önerilmektedir. Bunlardan biri çevrenin sınıflandırılması, diğeri ise organizasyonun çevreye verebileceği cevaplar ile ilgilidir. Sonuç olarak kültür, çevre, stratejik problem tanımlama ve örgütsel cevaplar birbiri ile ilişkili bulunmuştur.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tez çalışmasında nesnel çevrenin varlığı kabul edilmekte (Downey ve Slocum, 1975, s. 570) ancak, yöneticilerin algılamalarının çevreye cevap vermede önemli bir rol oynadığı (Sarfman ve Dean, 1991, s. 682; Miles vd. 1974, s. 244-264; Snow ve Darran, 1975, s. 275) görüşünden hareketle algılanan çevre kavramı üzerinde durulmaktadır. Konu ile ilgili yazında da vurgulandığı üzere benzer özelliklere sahip çevreler (nesnel çevre) farklı organizasyonlardaki yöneticiler tarafından farklı algılanabilmektedir (Starbuck, 1973, s. 24; Miles vd. 1974, s. 249). Yöneticilerin sadece algıladıklarına cevap vermeleri nedeni ile farkına varılmayan çevresel koşulların yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini etkilemeyeceği (Snow, 1976, s. 249) düşünüldüğünde ve bundan hareketle yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarının organizasyonun performansı üzerinde etkili olduğu görüşü (Waddock ve Isabella, 1989, s. 619; Huber vd. 1975, s. 725; Mukherji ve Hurtada, 2001, s. 108) kabul edildiğinde öznel çevrenin ölçümüne gösterilecek özenin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.2.2. Yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarının ölçümü

Çevreye öznel yaklaşım bağlamında yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarının sıklıkla algılanan çevresel karmaşıklık, algılanan çevresel dinamizm ve algılanan çevresel belirsizlik boyutları çerçevesinde ölçülmeye çalıştığı gözlemlenmektedir. Bu boyutlar dışında, çevreyi anlamlandırmada farklı kavramlardan yararlandığı da dikkat çekmektedir. Örneğin Li (2001) çevreyi algılanan çevresel düşmanlık ve algılanan endüstriyel büyüme boyutları ile kavramsallaştırmaktadır. Calantone vd. (2003) ise çevresel çalkantı başlığı altında teknolojik çalkantı ve piyasadaki çalkantı boyutları ile çevreyi ölçülebilir bir görüngenü haline dönüştürmeyi tercih etmektedir. Miller (1988) çevresel karmaşıklık ve dinamizm boyutlarının yanı sıra çevre ölçümlerinde rakiplerin eylemleri ile müşteri talebinin kestirilebilirliği anlamında çevresel tahmin edilebilirliği de ek bir değişken olarak ele almaktadır. Özsoy vd. (1997) ise çevresel belirsizlik boyutu ile beraber çevrenin riskli olma ve gerginlik yaratma derecesi olarak kavramsallaştırdığı çevresel düşmanlık boyutunu da ölçmektedir. Miller ve Friesen (1982) çevresel dinamizm ve karmaşıklık boyutlarının yanı sıra çevresel düşmanlık boyutunu ölçümlerine dahil etmekte ve bu boyutu çevreden gelen tehditler, rekabet, kıtlık ve devlet müdahaleleri gibi kavramlarla tanımlamaktadır. Pelham ve Lieb (2004) çevresel dinamizm, karmaşıklık ve cömertlik boyutlarının tamamı için algılanan endüstriyel rekabet çevresi kavramını kullanmayı tercih etmektedir. Waddock ve Isabella (1989) ise çevresel inanişlar kavramı ile çevrenin analiz edilebilirliği, tahmin edilebilirliği ve anlaşılabilirliğini kastetmektedir.

Öznel çevre yaklaşımı bağlamında farklı araştırmacıların farklı çevresel boyutlar ve kavramsallaştırmalar kullanmış oldukları gözlemlenmekle birlikte, bu boyutların ölçümünde nispeten benzer yöntemlerden yararlandıkları dikkat çekmektedir. Buna göre araştırmacılar, cevaplayıcılara ölçmeye çalıştıkları çevresel boyutları tanımladığını düşündükleri önermeler sunmaktadır. Cevaplayıcılar da bu önermeleri beş kategorili ya da yedi kategorili ölçekler üzerinden değerlendirmekte ve çevreye ilişkin algılamalarını aktarmaktadır. Burada cevaplayıcılardan çevresel bileşenleri değişim hızı, karmaşıklık, çeşitlilik, tahmin edilebilirlik ve/veya önem derecesi gibi ölçütler açısından değerlendirmeleri istenmektedir. Çevresel boyutlara ilişkin indeksler ise cevaplayıcıların söz konusu değerlendirmeleri üzerinden hesaplanmaktadır. Örneğin, Mascarenhas (1984) çevreyi çevresel dinamizm ve karmaşıklık boyutları ile ölçmektedir. Yazar, cevaplayıcılara çevresel bileşenleri sunmakta ve onlardan bu bileşenlerden hangilerinin işletmeleri için önemli olduğunu ve bu bileşenlerdeki değişimlerin sıklığını belirtmelerini istemektedir. Bu ölçekten hareketle çevresel karmaşıklık ve dinamizm puanları hesaplanmaktadır. Çevresel dinamizm puanı ölçekte cevaplayıcılar tarafından önemli bulunan ve değişim hızları değerlendirilen tüm bileşenlerin bir ortalaması iken çevresel karmaşıklık puanı, cevaplayıcıların değerlendirmeye aldıkları bileşenlerin toplam sayısı olmaktadır.

Duncan (1972a) da çevreyi karmaşıklık ve dinamizm boyutları ile tanımlamış ve bu iki boyutu ölçebilmek için iki ayrı yöntemden yararlanmıştır. Yazar, içsel ve dışsal çevre ayırımına gitmiş ve her iki grupta yer alan bileşenleri ve bu bileşenlerin altındaki faktörleri sıralamıştır. Araştırmaya katılan cevaplayıcılardan karar alırken dikkate aldıkları bileşenleri ve faktörleri belirtmeleri istenmiştir. Verilen cevaplardan hareketle, algılanan çevresel karmaşıklık indeksi faktörlerin sayısı ile bileşenlerin sayısının karesinin çarpımı şeklinde hesaplanmıştır. Yazar, bileşenlerin sayısının karesinin almasının nedenini ise bileşenler arasındaki değişimin faktörler arasındaki değişimden büyük olması olarak göstermektedir. Formül ile ifade etmek gerekirse algılanan çevresel karmaşıklık indeksi = $F \times (C)^2$ dir. Burada F faktör sayısını, C ise bileşen sayısını ifade etmektedir.

Duncan (1972a) çevrenin dinamikliğini/değişim hızını iki ayrı soru ile ölçmüştür. Bunlardan biri önemli karar faktörlerinin durağan ya da dinamik olması ile ilgili iken, diğeri karar almada yeni ve farklı faktörlerin ne sıklıkta dikkate alındığı ile ilgili olmaktadır. İki soruya da “asla” ve “çok sık” arasında değişen beş noktalı bir ölçek üzerinden cevap verilebilmektedir. Yazar cevaplayıcılar için ilk soruya ilişkin bir ortalama puan hesaplamış ve bunu ikinci soru için hesapladığı puana ekleyerek bir algılanan çevresel dinamizm indeksine ulaşmıştır.

Tablo 2.3'de özne çevre yaklaşımı çerçevesinde yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarını ölçen belli başlı görgül çalışma örneklerine yer verilmektedir.

Tablo 2.3. Çevresel algılamaları ölçen çalışmalara örnekler

Çalışma	Ölçülen çevresel değişken	Ölçme yöntemi
Duncan 1972a	Çevresel karmaşıklık Çevresel dinamizm Çevresel belirsizlik	Yazar, içsel ve dışsal çevre ayırımına gitmiş ve her iki grupta yer alan bileşenleri ve bu bileşenlerin altındaki faktörleri sıralamıştır. Cevaplayıcılardan karar alırken dikkate aldıkları bileşenleri ve faktörleri belirtmelerini istemiştir. Verilen cevaplardan hareketle, algılanan çevresel karmaşıklık indeksi faktörlerin sayısı ile bileşenlerin sayısının karesinin çarpımı şeklinde hesaplamıştır. Çevrenin dinamizmini iki ayrı soru ile ölçmüştür. Bunlardan biri önemli karar faktörlerinin durağan ya da dinamik olması ile ilgili iken diğeri karar almada yeni ve farklı faktörlerin ne sıklıkla dikkate alındığı ile ilgili olmaktadır. İki soruya da “asla” ve “çok sık” arasında değişen beş noktalı bir ölçek üzerinden cevap verilebilmektedir. Yazar, ilk soruya ilişkin bir ortalama puan hesaplamış ve bunu ikinci soru için hesapladığı puana ekleyerek bir algılanan çevresel dinamizm indeksine ulaşmıştır. Çevresel belirsizliği ölçmede ise karar durumunda enformasyon eksikliği, verilen kararın sonuçlarını kestirememesi ve çevresel faktörün olası etkilerini kestirememesi şeklinde özetlenebilecek üç değişkenle ölçmüştür. İlk iki değişken altışar maddeden oluşan ve sorulara beş kategorili Likert tipi bir ölçekle cevap verilebilen iki ayrı ölçek ile ölçülürken, son değişkenin ölçümünde iki ayrı sorudan yararlanılmıştır. Bu sorular cevaplayıcıların çevresel faktörlerin nasıl bir etki yaratıcılığını bilme konusunda kendilerinden ne kadar emin olduklarını belirlemeye yöneliktir.
Martin vd. 1980	Çevresel karmaşıklık	Yazarlar çevreyi karşılıklı bağımlılık, değişkenlik ve uygunluk kavramları ile tanımlamışlar ve çevresel karmaşıklığı ölçmek için bu üç kavramı kapsayacak şekilde ve beş kategorili Likert tipi bir ölçekle cevap verilebilecek 16 sorudan oluşan bir ölçek kullanmışlardır.
Miller ve Friesen 1982	Çevresel dinamizm Çevresel heterojenlik Çevresel düşmanlık	Yazarlar çevreyi dinamizm, heterojenlik ve düşmanlık boyutları ile kavramsallaştırmışlardır. Dinamizm boyutunu ölçmek için işletmenin pazarlama faaliyetlerindeki değişim, ürün ve hizmetlerdeki değişim, rakiplerin eylemlerinin tahmin edilebilirliği, müşteri talep ve beklentilerinin tahmin edilebilirliği, üretim teknolojisindeki değişim gibi değişkenler dikkate alınmıştır. Heterojenlik işletmenin ve müşterilerin çeşitliliği, müşteri satın alma alışkanlıklarında, rekabetin doğasında, pazarın dinamizmi ve belirsizliğindeki farklılıklar gibi değişkenlerle ölçülmüştür. Düşmanlık boyutunun ölçümünde ise işletmenin varlığına çevreden gelen tehditler, fiyat rekabeti, ürün kalitesi ve yeniliğindeki rekabet, pazardaki küçülme, işgücü kaynaklarındaki kıtlık ve devlet müdahaleleri ölçümü yapılan değişkenler olmuştur. Böylece çevre ölçümünde üç ayrı alt ölçek kullanılmıştır. Her ölçekteki sorulara yedi kategorili bir ölçek üzerinden cevap verilebilmektedir.

Çalışma	Ölçülen çevresel değişken	Ölçme yöntemi
Javidan 1984	Çevresel belirsizlik	Çevresel belirsizlik, çevredeki bileşenlerin algılanan tahmin edilebilirlik derecesi olarak tanımlanmıştır. Çevresel belirsizliğin ölçümü ise devlet politikaları, ekonomik koşullar, para politikaları ve genel dış etkenlerin algılanan belirsizliğini ölçen bir ölçek yardımı ile yapılmıştır. Beş sorudan oluşan ölçekte cevaplayıcılar sorulara beş kategorili Likert tipi bir ölçekle cevap verebilmiştir.
Mascarenhas 1984	Çevresel karmaşıklık Çevresel dinamizm	Çevre, karmaşıklık ve dinamizm boyutları ile kavramsallaştırılmıştır. Bu iki boyutu ölçmek için cevaplayıcılara ürün ve hizmetlerin dağıtıcıları, ürün ve hizmetlerin gerçek kullanıcıları, tedarikçileri, işgücü arzı, sermaye arzı, tedarikçiler için rekabet, müşteriler için rekabet, devlet düzenlemeleri, ürün ve hizmetlere karşı kamunun tutumu, yeni teknoloji gereklilikleri şeklinde çevresel bileşenler verilmiştir. Cevaplayıcılardan bu bileşenlerden hangilerinin işletmeleri için önemli olduğunu ve bu bileşenlerdeki değişmelerin sıklığını belirtmeleri istenmiştir. Bu ölçekten hareketle çevresel karmaşıklık ve dinamizm puanları hesaplanmıştır. Çevresel dinamizm puanı ölçekte cevaplayıcılar tarafından önemli bulunan ve değişim hızları değerlendirilen tüm bileşenlerin bir ortalaması iken çevresel karmaşıklık puanı, cevaplayıcıların değerlendirmeye aldıkları bileşenlerin toplam sayısıdır.
Miller ve Dröge 1986	Çevresel belirsizlik	Yazarlar çevresel belirsizliği özellikle pazar ve teknoloji boyutlarındaki değişim ve tahmin edilebilirlik olarak kavramsallaştırmıştır. Çevresel belirsizliğin ölçümünde de rakiplerin eylemleri ile müşteri talep ve beklentilerindeki tahmin edilebilirliği ve işletmenin pazarlama faaliyetlerinde, ürün ve hizmetlerde ve üretim teknolojisindeki değişimi ölçen beş maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Sorulara yedi kategorili bir ölçek üzerinden cevap verilebilmektedir.
Daft vd. 1988	Çevresel karmaşıklık Çevresel değişim hızı Çevresel bileşenlerin önem derecesi	Çevresel boyutları ölçmek için yazarlar cevaplayıcılara müşteri, rekabet, teknoloji, yasal-politik etkenler, ekonomik etkenler ve sosyo-kültürel etkenler eşeklinde sıraladıkları çevresel bileşenleri tanımlayan bir anket formu sunmuşlardır. Tanımlamaların ardından cevaplayıcılardan beş kategorili bir ölçek üzerinden her bir çevresel bileşenin hem karmaşıklık derecesini hem değişim hızını hem de önem derecesini değerlendirmeleri istenmiştir.
Miller 1988	Çevresel dinamizm Çevresel tahmin edilebilirlik Çevresel heterojenlik	Yazar çevreyi dinamizm, heterojenlik ve tahmin edilebilirlik boyutları ile kavramsallaştırmıştır. Çevresel tahmin edilebilirlik rakiplerin eylemleri ve müşteri talep ve beklentilerinin tahmin edilebilirlik derecesi ile ölçülürken, dinamizm işletmenin pazarlama faaliyetlerindeki değişim, ürün ve hizmetlerdeki değişim ve üretim teknolojisindeki değişim ile ölçülmüştür. Heterojenlik ise müşterilerin satın alma alışkanlıkları, rekabetin doğası ve üretim için gerekli yöntemler şeklindeki değişkenlerin ürün ve hizmetlerde farklılık meydana getirip getirmediğini belirleyen üç soru ile ölçülmüştür. Tüm sorulara yedi kategorili Likert tipi bir ölçek ile cevap verilebilmektedir.

Çalışma	Ölçülen çevresel değişken	Ölçme yöntemi
Waddock ve Isabella 1989	Çevresel inanışlar	Yazarlar çevresel algılamaları çevresel inanışlar olarak kavramsallaştırmış ve bu kavramı ölçmek için de çevrenin ne derece analiz edilebildiği, çevredeki değişimlerin etkilerinin ne derece tahmin edilebildiği ve ekonominin ne derece anlaşılabilir olduğu konusunda cevaplayıcıların algılamalarını ölçen üç soru sormuşlardır. Her soru yedi kategorili Likert tipi bir ölçek ile cevaplandırılabilir. Her soru yedi kategorili Likert tipi bir ölçek ile cevaplandırılabilir.
Gibbs 1994	Çevresel dinamizm Çevresel karmaşıklık	Yazar çevreyi karmaşıklık ve dinamizm boyutları ile kavramsallaştırmıştır. Çevresel karmaşıklığı ölçmek için Duncan (1972) ve Tung (1979) tarafından geliştirilen yöntemlerden yararlanmış ve böylece çevresel karmaşıklık çevresel bileşenlerdeki heterojenlik ve bu bileşenler arasındaki karşılıklı bağımlılık olarak ölçmüştür. Çevresel dinamizm ise üç alt ölçekle ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçekler ne zamanla yeni çevresel faktörlerin ortaya çıkması, değişimin önceden sezilebilmesi ve değişimin etkileri hakkında enformasyona sahip olunması şeklindeki üç değişkenle ilgili olmuştur.
Lauzen ve Dozier 1994	Çevresel karmaşıklık	Çevresel karmaşıklık on maddeden oluşan bir ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçekte, organizasyonun çevresini oluşturduğu belirtilen bileşenler üst yönetim, işgörenler, devlet düzenlemeleri, tüketiciler, yerel toplum, çevre grupları, yatırımcılar/kredi verenler, sendikalar, özel ilgi grupları ve medya olarak sıralanmıştır. Cevaplayıcılardan bu bileşenleri organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi ve büyümesi için ne kadar önemli bulduklarını yedi kategorili bir ölçek üzerinden belirtmeleri istenmiştir.
Lauzen 1995	Çevresel karmaşıklık	Çevresel karmaşıklık dokuz maddeden oluşan bir ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçekte, organizasyonun çevresini oluşturduğu belirtilen bileşenler tedarikçiler, devlet düzenlemeleri, tüketiciler, yerel toplum, çevre grupları, yatırımcılar/kredi verenler, sendikalar özel ilgi grupları ve medya olarak sıralanmıştır. Cevaplayıcılardan bu bileşenleri organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi ve büyümesi için ne kadar önemli bulduklarını yedi kategorili bir ölçek üzerinden belirtmeleri istenmiştir.
Özsomer vd. 1997	Çevresel belirsizlik Çevresel düşmanlık	Yazarlar çevreyi kavramsallaştırmada çevresel belirsizlik ve düşmanlık kavramlarını kullanmışlardır. Çevresel belirsizlik, pazarlama uygulamalarındaki değişim, ürünlerdeki değişim, rakiplerin eylemlerinin tahmin edilebilirliği, müşteri talep ve beklentilerinin tahmin edilebilirliği şeklindeki değişkenlerle ölçülürken, çevresel düşmanlık çevrenin riskli olma derecesi ve gerginlik yaratma derecesi değişkenleri ile ölçülmüştür. Ölçekte yer alan tüm sorulara yedi kategorili Likert tipi bir ölçekle cevap verilebilmektedir.
Lal ve Hassel 1998	Çevresel belirsizlik	Çevresel belirsizlik, cevaplayıcıların organizasyonlarının endüstriyel, ekonomik, teknolojik, rekabet ve müşteri çevrelerinin tahmin edilebilirliğini ve istikrarlılığını ölçen ve yedi sorudan oluşan bir ölçek yardımı ile ölçülmüştür. Cevaplayıcılar sorulara yedi kategorili Likert tipi bir ölçek üzerinden cevap vermişlerdir.

Çalışma	Ölçülen çevresel değişken	Ölçme yöntemi
Badri vd. 2000	Çevresel belirsizlik	İşletme maliyeti, işgücü bulunabilirliği, rekabet şiddeti, devlet düzenlemeleri ve yasalar, politik meseleler ve pazarın dinamizmi şeklinde kavramsallaştırılan çevresel belirsizlik, yine aynı boyutlar üzerinden, beş kategorili Likert tipi bir ölçek kullanılarak cevap verilebilecek türdeki sorular ile ölçmüştür.
Buvik ve Gronhaug 2000	Çevresel belirsizlik	Yazarlar çevresel belirsizliği, ekonomik talep koşullarındaki değişim ve teknolojik dinamizm şeklinde iki boyutta kavramsallaştırmışlardır. Bu iki değişkeni ölçmek amacı ile de dört maddeden oluşan bir ölçek kullanmışlardır. Cevaplayıcılar soruları yedi kategorili Likert tipi bir ölçek üzerinde yanıtlamışlardır.
Ebrahimi 2000	Çevresel karmaşıklık Çevresel değişim Çevresel faktörlerin önemi	Yazar çevreyi değişkenlik, karmaşıklık ve önem derecesi boyutları ile ölçmüştür. Bunun için cevaplayıcılara çevresel bileşenler verilmiş ve onlardan her bir çevresel bileşenin değişim hızını, karmaşıklığını ve her bir bileşene atfettikleri önemi yedi kategorili bir ölçek üzerinden belirtmeleri istenmiştir.
Miles vd. 2000	Çevresel dinamizm	Çevre, değişim hızına göre istikrarlı ve dinamik şeklinde iki ayrı boyutta kavramsallaştırılmıştır. Bu nedenle çevreye ilişkin ölçümlerde Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen ve beş maddeden oluşan, sorulara yedi kategorili bir ölçek üzerinden cevap verilebilen bir çevresel dinamizm ölçeğinden yararlanılmıştır.
Li 2001	Çevresel düşmanlık ve endüstriyel büyüme	Yazar çevreyi algılanan çevresel düşmanlık ve algılanan endüstriyel büyüme boyutları ile kavramsallaştırmıştır. Algılanan çevresel düşmanlık endüstrideki rekabet, risk ve tehditlerin derecesini belirlemeyi amaçlayan üç soru ile ölçülürken, algılanan endüstriyel büyüme, talebin büyüme derecesini ve büyüme fırsatlarını tespit eden üç soru ile ölçülmüştür.
Brouthers vd. 2002	Çevresel belirsizlik	Çevresel belirsizlik 28 maddeden ve devlet politikaları, makro ekonomi, hammadde ve malzemeler, ürün pazarı ve rekabet şeklinde beş boyuttan oluşan bir ölçek yardımı ile ölçülmüştür. Cevaplayıcılardan çevredeki değişkenlerin tahmin edilebilirliğini beş kategorili bir ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir.
Shipton vd. 2002	Çevresel belirsizlik	Çevresel belirsizlik, ürün ve hizmetlerdeki değişimin hızı, rakiplerin eylemelerinin tahmin edilebilirliği, müşteri talep ve beklentilerinin tahmin edilebilirliği, üretim teknolojilerinin ve süreçlerinin istikrarı, tedarikçilerin bulunabilirliği, tedarikçilerin eylemleri ve işgücünün bulunabilirliği şeklindeki değişkenlerle ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte sekiz soru yer almaktadır ve her soruya yedi kategorili bir ölçek üzerinden cevap verilebilmektedir.

Çalışma	Ölçülen çevresel değişken	Ölçme yöntemi
Calontone vd. 2003	Çevresel çalkantı	Çevresel çalkantı değişkeni teknolojik çalkantı ve piyasadaki çalkantı boyutları ile kavramsallaştırılmıştır. Teknolojik çalkantı beş maddeden oluşan bir ölçek ile ölçülürken, piyasadaki çalkantı değişkeninin ölçümü için üç maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçekte de sorulara yedi kategorili Likert tipi bir ölçek ile cevap verilebilmektedir.
Choe 2003	Çevresel belirsizlik	Yazar dış çevredeki bileşenleri dinamizm, heterojenlik, düşmanlık, rekabet ve dışsal ihtiyaçlar gibi kavramlarla tanımlamış ve çevresel belirsizliğin bu kavramların tamamını kapsadığını ifade etmiştir. Yazar, çevresel belirsizliği ölçmede yedi sorudan oluşan bir ölçek kullanmıştır. Ölçekte yer alan sorulara yedi kategorili bir ölçek üzerinden cevap verilebilmektedir.
Anand ve Ward 2004	Çevresel dinamizm	Yazarlar çevresel dinamizmi iki alt boyut çerçevesinde ölçmüşlerdir. Bu boyutlardan biri pazar, üretim teknikleri ve teknolojideki yenilikler ve işgücü gibi çevresel bileşenlerdeki değişimin tahmin edilebilirliği diğeri de bu bileşenlerdeki değişimin hızıdır.
Gilley vd. 2004	Çevresel dinamizm	Çevresel dinamizm beş maddeden oluşan bir ölçekle ölçmüştür. Ölçekte yer alan sorular çevredeki bileşenlerde yaşanan değişimlerin de derece tahmin edilebildiklerini ölçmeye yöneliktir ve yedi kategorili bir ölçek ile cevaplandırılabilir. Ölçekte yer alan sorular çevredeki bileşenlerde yaşanan değişimlerin de derece tahmin edilebildiklerini ölçmeye yöneliktir ve yedi kategorili bir ölçek ile cevaplandırılabilir.
Hoque 2004	Çevresel belirsizlik	Çevresel belirsizlik sekiz madden oluşan bir ölçekle ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçekte tedarikçilerin eylemleri, müşteri talebi ve tercihleri, rakiplerin faaliyetleri, küreselleşme, devlet düzenlemeleri ve politikaları, ekonomik çevre, endüstriyel ilişkiler, üretim ve enformasyon teknolojileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorularda daha çok çevrenin tahmin edilebilirliği ölçmeye çalışılmış ve cevaplayıcılardan beş kategorili Likert tipi bir ölçek kullanmaları istenmiştir.
Pelham ve Lieb 2004	Algılanan endüstriyel rekabet çevresi	Çevre dinamizm, karmaşıklık ve cömertlik boyutları ile kavramsallaştırılmıştır. Dinamizm boyutunu ölçmek için teknolojik değişimler, üretim sayısı, yeni üretim teknikleri (teknolojik çalkantı) ve pazar büyüklüğü, pazardaki değişimler ve müşteriler (piyasadaki çalkantı) gibi değişkenlerle ölçülürken, karmaşıklık müşterilerdeki farklılıklar ve ürünlerdeki farklılıklar ile cömertlik de rekabetin yoğunluğu, fiyat savaşlarının sıklığı ve pazara yeni girişlerin sıklığı gibi değişkenlerle ölçülmüştür.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.3. Örgütsel öğrenme ve üst kademe yöneticiler

Organizasyonlarda üst kademe yöneticilerin, organizasyonun işini gerçekleştirme biçimi üzerinde büyük bir etkisi olmaktadır. Bir lider olarak yöneticilerin vizyonu, tarzı ve motivasyonu işlerin yapılmasını sağlamakta ve diğer örgüt üyelerinin lideri izlemesini kolaylaştırmaktadır (Teare, 1997, s. 318). Tez çalışması kapsamında üst kademe yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları ile örgütsel öğrenmenin ilişkisi bağlamında bir irdeleme yapılmak istendiğinden, burada üst kademe yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi ne şekilde etkileyebilecekleri konusuna da açıklık getirme ihtiyacı doğmaktadır.

Organizasyonun diğer yönleri kadar örgütsel öğrenme üzerinde de ciddi etkileri olan üst kademe yöneticilerin, çalkantılı çevrelerde organizasyonlarına rekabet üstünlüğü kazandıracak ve bunu sürdüreceği biçimde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak üzere üstlenmesi gereken liderlik rolünün de vurgulanması gerekmektedir. Bununla beraber, örgütsel öğrenme ve liderlik kavramlarının kesiştiği noktada örgüt kültürü kavramı da ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden, örgütsel öğrenmeyi destekleyecek nitelikte bir örgüt kültürünün şekillendirilmesi konusu da tartışmaya dahil edilmelidir.

2.3.1. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı liderlik

Örgütsel öğrenmenin yönetilmesi konusunda organizasyonlarda güçlü pozisyonlarda olanların yani üst kademe yöneticilerin çok büyük bir etkisi bulunduğu ileri sürülmektedir. Zira, üst kademe yöneticiler dış ve iç çevreyi yorumlamakta, organizasyonun misyon ve stratejilerini biçimlendirmektedir (Williams, 2001, s. 74). Murray (2002, s. 245) örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi açısından yöneticileri, bireylerin farklı öğrenme tarzlarına ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek öğrenme bağlamlarını yaratmakla sorumlu tutmaktadır.

Örgütsel öğrenme ve liderlik yazınının kesiştiği alanda az sayıda çalışma olmakla beraber üç önemli temanın ön plana çıktığını söylemek olanaklı olmaktadır. Bu temalar da örgütsel öğrenmede liderin rolü, güçlendirme ve ortak bir vizyon yaratma şeklinde sıralanmaktadır (Johnson, 2002, s. 5). Bu temalar çerçevesinde örgütsel öğrenme ve liderlik kavramlarını ilişkilendiren çalışmaların da daha çok normatif özellik taşıdığı bir başka ifade ile, örgütsel öğrenmenin daha iyi yönetilmesi için liderlerin yapması gerekenleri sıraladığı gözlemlenmektedir.

Organizasyonlar bağlamında bireylerin enformasyon elde edebilmesi ve bu enformasyonu anlamlandırarak diğer bireylerle paylaşabilmesinin temel dayanaklarından biri

onlara sağlanan özgür, eşitlikçi ve güven dolu bir ortam olmaktadır. Bu çerçevede yazında öğrenen organizasyonların liderlerine biçilen roller aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Lider sürekli öğrenme modeli olmalıdır (Marquardt ve Reynolds, 1994)
- Lider öğrenmeye değer vermelidir (Bennis, 1984)
- Lider organizasyon bağlamında öğrenme uzmanı olabilmelidir (Bennis ve Nanus, 1985)
- Lider nasıl öğrenileceğini öğrenmelidir (Argyris, 1991)
- Lider bir öğretmenin rolünü üstlenebilmelidir (Senge, 1990)

Bu bağlamda kısaca ifade etmek gerekirse, organizasyonlarda öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi için yöneticilere biçilen rol kolaylaştırıcı liderlik olmaktadır (Senge, 1990; Slater ve Narver, 1995). Yapılan az sayıdaki görgül araştırma da bu görüşü destekler niteliktedir. Örneğin, Fardell vd. (2005) çalışmalarında dönüşümcü liderlik anlayışının örgütsel öğrenmeye güçlü bir şekilde katkı sağladığını saptamıştır. Gleue (2002) de yaptığı bir araştırma ile farklı organizasyonların üst kademe yöneticilerinin örgütsel öğrenmeyi desteklemek üzere benzer liderlik uygulamalarından yararlandıklarını ortaya koymaktadır. Bu uygulamalar da ortaklaşa bir vizyon yaratmak; örgütsel yapıda değişiklikler yapmak; işbirlikçi bir örgüt kültürünü desteklemek; karar vermenin merkezîyetçilikten uzaklaşmasını sağlamak; öğrenme fırsatlarını arttırmak ve kaynakları etkin dağıtmak olarak sıralanmaktadır. Johnson (2002) tarafından dört organizasyonun lideri ile yapılan görüşmeler ve gözlemler sonucu elde edilen bulgulara göre ise örgütsel öğrenmenin yönetilmesi için yürütülmesi gereken eylemler öğrenen organizasyon olma yolundaki inisiyatife kişisel ilgi; diğer örgüt üyelerinin de bu konuya ilgi duymalarını sağlamak ve onları cesaretlendirmek; vizyon geliştirme ve son olarak da ödüllendirme şeklinde saptanmaktadır.

Hill (1996, s. 20) liderlere, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesini sağlamak için bireylerin güçlendirilmesini önermektedir. Buna göre organizasyon, bireylere işlerini yapmaları için gerekli olan sorumluluğu, araçları, becerileri, özgürlüğü ve güveni sağlamalıdır. Böylece birey kendi rolünü, kendisinden ne beklendiğini ve organizasyona ne tür bir değer katabileceğini anlayabilmekte ve büyük resmi görebilmektedir. Bu da, geleneksel olarak bir yönetici ya da yönetici grubunun enformasyonu toplaması, bu enformasyona anlam yüklemesi ve bir sonuç çıkararak ardından da bu sonucu alt kademe çalışanlara eylemde bulunmaları için aktarmasından çok daha farklı bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır (Dixon, 1999, s. 105). Aksine yöneticiler (Burunasin, 2001, s. 53);

- alt kademelerden gelen inisiyatiflere önem vermeli,
- kendi kendini disipline edebilen bir organizasyon tasarlayabilmeli,

- faaliyet birimlerine güven duyabilmeli ve kendi görevlerini, bu faaliyet birimleri tarafından yaratılan yetkinlikleri organizasyonun tamamına yayma olarak görebilmelidir.

Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılması için yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını öğrenme, öğretme ve dönüşüm ekseninde tanımlaması gerekmektedir (James, 2003, s. 471). Yönetici aynı anda hem bir öğretici hem de bir öğrenen olarak liderlik rolünü şekillendirebilmelidir (Senge, 1990). Kolaylaştırıcı liderlik olarak tanımlanan bu rolün ana unsurları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Slater ve Narver, 1995, s. 69; Lam, 2001, s. 217).

- insanların gelişimine önem verme,
- insanları öğrenme konusunda motive etme,
- bireylerin örgütler, olaylar ve insanlar arasındaki ilişkileri ve örüntüleri anlamalarına yardımcı olma,
- etkili bir iletişimci olma,
- enformasyonu paylaşma,
- geçerliliğini yitirmiş olan öğrenmeleri unutma konusunda yol gösterici olma,
- arzulanan davranışlar için paylaşılan normlar sağlama,
- vizyon oluşturma,
- ortaklaşa karar almayı destekleme.

Bu sayılanlar ışığında Marquardt (1996, s. 211) normatif bir bakış açısıyla bir organizasyonun öğrenen organizasyona dönüştürülmesinde liderlere düşen görevleri somutlaştırarak aşamalar halinde aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Güçlü bir zorunluluk duygusu uyandırmak,
- Bir koalisyon oluşturmak,
- Bir vizyon yaratmak,
- Vizyonu tüm organizasyon geneline yaymak,
- Engelleri kaldırmak,
- Kısa dönemde kazançlar elde etmek,
- İlerlemeyi güçlendirmek ve hareketi sürdürmek,
- Değişimi örgüt kültürü içerisine demirlemek.

Benzer biçimde Schein (1993, s. 88-89) da, kolaylaştırıcı liderlik rolünün niteliklerini dikkate alarak normatif bir yaklaşım içerisinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için yapılması gereken üç şeyden söz etmektedir. Buna göre liderler,

- organizasyon üyelerinin mevcut iş yapış biçimlerinin artık işlemediğine dair bir algılamaya ulaşmalarını sağlamalı,

- eğer yeni bir şeyler öğrenmezlerse, bazı önemli ideallerine ulaşamayacakları ve bunun da işlerini tehlikeye sokacağı hissettirilmeli,
- değişimin gerçekleşmesi için bireylerin psikolojik olarak güvenlikte olmalarını sağlamalı, bir başka anlatımla onları yeni alışkanlıkların kazanılabileceği ve yeni şeyler öğrenebilecekleri konusunda inandırmalıdır.

Schein (1993, s. 89) ayrıca, liderlerin bu üç unsuru başarabilmek için yapabileceklerine aşağıdaki somut örnekleri de vermektedir.

- Eğitim ve uygulama için fırsat yaratmak,
- Hata yapmadan kaynaklanan korku ve utanma duygusunun üstesinden gelmek için destek olmak ve cesaretlendirmek,
- Doğru yöndeki çabaları ödüllendirmek,
- Yenilikçi düşünme ve deneyim örneklerini ödüllendirmek.

Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı liderler olarak yöneticilerin üstlendikleri rolleri gerçekleştirirken organizasyonda var olan kültürün içerisinde hareket etmek zorunda oldukları, bu kültürden etkilenebilecekleri ve bu kültürü etkileyebilecekleri olgusu gözden kaçmamalıdır. Örgütsel öğrenme ve özellikle de öğrenen organizasyon yazınında organizasyonun mevcut kültürünün örgütsel öğrenmeyi destekleyip desteklemediğinin teşhis edilmesi ve gerekiyorsa lider olarak yöneticinin örgüt kültürünü şekillendirici çabalara girişmesi önemle üzerinde durulan konuların başında gelmektedir.

2.3.2. Örgütsel öğrenmeyi destekleyici örgüt kültürünün şekillendirilmesi

Örgütsel öğrenme yazınındaki genel kabul görmüş anlayışa göre, organizasyonlarda bireysel öğrenme, grup halinde öğrenme ve örgütsel öğrenmenin en büyük destekleyicilerinden biri örgüt kültürü olmaktadır. Öyle ki, öğrenmenin öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün odağında yer almak zorunda olduğu aksi halde, ortaya çıkan fırsatlarla ve değişimle baş etme imkanının olmayacağı sıklıkla vurgulanmaktadır (Gümü, 2001, s. 303). Örgütsel öğrenme için destekleyici bir örgüt kültürünün varlığı gereklilik halini almaktadır zira, öğrenme davranışlarına karşılık gelen örgütsel değerlerden yoksun bir örgütte bu tür davranışları geliştirmek ve sürdürmek oldukça zor olacaktır. Benzer şekilde, değerleri destekler nitelikte teşvikler ve örnekler yok ise bunları korumak da güç olacaktır (Garavan, 1997, s. 26). Hurley (2002, s. 278) de öğrenen organizasyonların yaratılmasında örgüt kültürünün önemine değinmekte ve insanların organizasyonu kendi

işletmeleri gibi gördüğü, bu bağlamda da yenilik yapma ve öğrenme için inisiyatif alabildikleri bir kültürün şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Ancak, bu noktada örgüt kültürü yazınında temel tartışma konularından birine atıfta bulunma gereği doğmaktadır. Zira, örgüt kültürünün şekillendirilebilir ve yönetilebilir bir görüngenü olup olmadığı konusunda bir fikir birliği oluşmuş durumda değildir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile ilgili yazına bakıldığında bir yanda örgütlerde kültürün yaratılabileceğini ve yönetilebileceğini savunan çalışmalar ile diğer tarafta bu çalışmaları ve varsayımlarını eleştiren çalışmalara rastlanmaktadır. Örgüt kültürünün nasıl yaratılacağı ve yönetileceğini keşfetme amacını taşıyan çalışmalar “kurum kültürü çalışmaları” adı altında ele alınmakta ve bu çalışmalarda örgütsel etkinlik ile örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki kurulmaktadır. Bu tür çalışmalar sağlıklı ya da güçlü örgüt kültürlerinin bir organizasyon için bir tür birleştirici ya da sosyal bütünleştirici olduğu varsayımını taşımaktadır (Meek, 1998; Gregory, 1983). Kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri, sosyal idealleri ve inanışları ifade etmekte ve organizasyonu bir arada tutan bir zank gibi görülmektedir (Smircich, 1983, s. 344).

Schein (1985a, s. 17) güçlü kültürlerin zayıf kültürlere göre örgütsel etkinlikle daha fazla oranda ilişkili olabileceğini ve güçlü kültürlerin yaratılabileceğini ifade etmektedir. Schein’a (1985b, s. 2) göre örgüt kültürü liderler tarafından yaratılabilir ve liderin en önemli işlevlerinden biri de kültürün yaratılması, yönetilmesi ve gerekirse tahrip edilmesidir. Bu varsayımları eleştiren Meek (1988) ve Gregory (1983) gibi yazarlar da örgüt kültürlerinin yaratılamayacağı ve yönetilemeyeceği görüşünden hareketle bir organizasyonda tek bir güçlü kültürden ziyade birden fazla alt kültür olabileceğini belirtmekte ve organizasyonların çok kültürlü olduğunu savunmaktadır. Bu yazarlara göre örgüt kültürü bir bütünleştirici olamaz, çünkü çok kültürlülük organizasyonda alt kültürler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.

Örgüt kültürü yazınındaki bu tartışmanın varlığına karşın, örgütsel öğrenme yazınının temel vurgularından biri başta da belirtildiği gibi, organizasyonlarda sürekli olarak öğrenmeyi ve değişimi destekleyen bir kültürün yaratılması ve sürdürülmesi olmaktadır. Bu bağlamda, öğrenme kültürü kavramı ortaya atılmakta ve bu türden bir kültürün taşınması gereken nitelikler de sıralanmaktadır.

Hill (1996, s. 22) öğrenme kültürünü, organizasyon üyelerinin ortaklaşa öğrenme enerjilerinin üzerine kurulu olan sürekli bir değişim halindeki çok yönlü bir organizma olarak tanımlamaktadır. Yazar bu tanıma ek olarak öğrenme kültürünün beş aşamadan oluştuğunu da ileri sürmektedir. Buna göre ilk aşama olarak *kuvvetsiz öğrenme kültürü*, öğrenme fırsatlarının farkına varılmadığı ve organizasyonun da bu yönde bir çaba sarf etmediği bir kültür olmaktadır. İkinci aşamada *biçimlendiren öğrenme kültürü* organizasyonun öğrenmeyi daha

bilinçli bir şekilde yönetmesi gerektiğinin farkına varması ile ortaya çıkmaktadır. Ancak, organizasyon bunu nasıl yapacağını bilememektedir. Üçüncü aşamada insanların öğrenme konusunda cesaretlendirildiği, takım çalışması, öğrenme grupları ve problem çözme faaliyetlerinin hakim olduğu, yöneticilerin kolaylaştırıcı rolünü üstlendiği *süre giden öğrenme kültürü* yer almaktadır. *Dönüştüren öğrenme kültürü* tüm çabaların ortak bir amaç etrafında toplandığı, günlük faaliyetlerin anlamlandırıldığı, takım çalışması ve problem çözme faaliyetlerinin doğal görüldüğü, değişimin anlayışla karşılandığı bir tür örgüt kültürü olarak dördüncü aşamada ortaya çıkmaktadır. Son aşamada ise yukarıda sıralanan olumlu öğrenme kültürü niteliklerinin yanı sıra çevredeki çalkantıların daha fazla öğrenme için enerji yaratan araç, değişimin de sürekli öğrenme olarak kabul edildiği bir kültür olarak *üstün gelen öğrenme kültürü* yer almaktadır.

Hill'in (1996) geniş ve ayrıntılı tanımlama ve sınıflandırmasına karşın Burunasin (2001) öğrenme kültürünü basitçe, öğrenme ve yeniliği, güven ve açıklığı, diyalog, risk alma ve deneyimlemeyi destekleyen; hataları öğrenme için birer fırsat olarak gören; işgören refahını ön planda tutan bir örgüt kültürü şeklinde tanımlamaktadır. Lam (2001, s. 217) bu sayılanlara ek olarak örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürünün karşılıklı işbirliği; saygı; dürüst ve samimi geribildirim; grup başarısını kutlama ve bireylerin başarıma ihtiyaçlarının paylaşılması gibi değerlere öncelik vermesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Daft'a (2001) göre örgüt kültürü, bir dizi değerler, yönlendirici inanışlar, anlayışlar ve düşünme şekilleridir. Bunlar bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılır ve yeni üyelere de doğrular olarak öğretilir. Öğrenen organizasyonların sahip olması gereken kültür ise değişimi ve uyarlanmayı güçlendirebilmelidir. Bu tür bir örgüt kültüründe göze çarpan değerler ise şunlardır.

- Bütün parçalardan daha önemlidir ve parçalar arasındaki sınırlar en aza indirilmiştir
- Eşitlik temel değerdir.
- Kültür risk alma, değişim ve gelişimi cesaretlendirir.

Pool (2000) da örgüt kültürü ile ilgili olarak Daft'ın yaptığı tanıma benzer bir tanım vermekte ve örgüt kültürünün bir organizasyonun yönetim sistemi için temel oluşturduğunu ifade etmektedir. Pool (2000), çalışmasında öğrenen organizasyon, toplam kalite yönetimi, kültür ve motivasyon arasındaki ilişkileri incelemekte ve çalışanlar, destekleyici bir örgüt kültürü çerçevesinde görevlerini yerine getirdiğinde örgütsel öğrenmenin de arttığı bulgusuna ulaşmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü ile öğrenen organizasyonun özellikleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığından da söz etmektedir. Destekleyici bir kültürde bulunması

gereken özellikler ise açık iletişim, güven, yenilik, meydan okuyucu bir iş, işgörenler arasında dayanışma şeklinde sıralanmaktadır.

Öğrenme kültürü ile ilgili tanımlamalarda gözden uzak tutulmaması gereken bir nokta örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki farklılık olmaktadır. Bu çerçevede, Cunningham ve Iles (2002) de organizasyonlarda öğrenmeyi güçlendirmek için öğrenme ikliminin yaratılması gerektiğine değinmekte ve örgüt kültürü ile örgüt ikliminin iki farklı kavram olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar örgüt kültürünü organizasyonun değerleri, inanışları ve moral değerlerinden oluşan geniş örüntü olarak tanımlamakta, örgüt iklimini ise uygulamalar, prosedürler ve ödüller ile organizasyonlarda işgörenlerin algılarının yaratıldığı atmosfer şeklinde ifade etmektedir. Honey ve Mumford (1996) ise öğrenme iklimi kavramını ortaya atmakta ve bunu, sürekli gelişmeye adanmış davranış ve uygulamaların cesaretlendirildiği örgüt iklimi olarak tanımlamakta ve yöneticilerin böyle bir iklim yaratmak için yapması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Davranış ve uygulamalar ile örnek bir rol sergilemek,
- Öğrenme fırsatlarını planlamak ve sağlamak,
- Örgütsel süreçlere öğrenmeyi dahil etmek,
- Bir öğrenme şampiyonu gibi davranmak.

Jones (2001) ise öğrenme iklimini bilgi yaratma, paylaşma ve sürekli olarak bilgiyi test etmenin değerli kılındığı bir işbirlikçi öğrenme çevresi olarak tanımlamaktadır. Öğrenme ikliminin örgütsel performansla ilişkisine de değinen yazar, açıklık ve dürüstlük ortamının yaratılması ve güven duygularının güçlendirilmesi ile öğrenmenin gerçekleşebileceğini ve böylece örgütsel performansın da daha etkin bir hale geleceğini ileri sürmektedir.

Hurley (2002) öğrenme iklimi kavramı yerine ‘öğrenme çevresi yaratma’ deyimini kullanmakta ve böyle bir çevrenin yaratılması için de liderlerin yaratıcılık ve kontrol arasında bir denge kurmaları gerektiğini ifade etmektedir. İşgörenlerin, çevreden gelen meydan okumaların farkına varmaları, onların sorumluluğunu üzerlerine almaları, onlarla uğraşmaları, öğrenmeleri ve süreçlerde yenilik yapmaları için kendileriyle yeteri kadar ilgilenilmeli ve onlara yeteri kadar da serbestlik tanınabilmelidir. Bu noktada kurulacak denge organizasyon içerisinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlarken, bütünlük ve koordinasyonu da kaybettirmemelidir.

Örgüt kültürünün öğrenme sürecinde üstlendiği önemli bir rol aracılık rolü olmaktadır. Zira, ortaklaşa ve paylaşılan öğrenme ile üretilen inanışların etkisi zaman içerisinde örgüt kültürü çerçevesinde yaratılan anlatılar, ritüeller ve yapıntılar aracılığıyla korunmaktadır (Williams, 2001, s. 73). Bir başka ifade ile, örgüt kültürü öğrenilenleri zaman içinde koruma işlevi görmektedir. Daha önce de değinildiği gibi bu işlevi ile örgüt kültürü bir tür örgütsel

bellek olarak görev yapabilmektedir (Normann, 1985, s. 230). Schein'in (1993) örgüt kültürü ile ilgili çekinceleri de bu noktada önem kazanmaktadır. Yazara göre kültür geçmişte öğrenilenlerin bir toplamıdır ve dolayısıyla geçmiş başarıları yansıtır. Bu bağlamda, bazı kültürel varsayımlar ve davranışsal ritüeller zaman içerisinde öyle istikrarlı hale gelebilmektedir ki işlevsel olmayan bir nitelik kazansalar dahi bunları unutmak çok zor olmaktadır. Ayrıca, Levinthal (1991, s. 141) tarafından da vurgulandığı gibi örgüt kültürü zaman içerisinde organizasyon üyelerinin inanışlarının birbirine benzemesine de neden olabildiğinden daha yüksek düzeyde öğrenme için gerek duyulan inanış çeşitliliğini ortadan kaldırmaktadır.

Bu bağlamda, Schein'a (1992) göre kültürün özünde durağanlaştırıcı ve tutucu bir süreç yer almaktadır. Öğrenmenin özünde değişimin olduğu düşünüldüğünde ise öğrenme ve kültür bir biri ile çelişen iki kavram gibi görünmektedir. Bu da öğrenme kültürünün yaratılabilirliğini tartışmalı hale getirmektedir. Ancak, Schein (1992) bu noktada da araya girmekte ve öğrenme kültürünün yaratılması konusunda liderlere bir takım önerilerde bulunmaktadır. Bu önerilerin başında da öğrenme kültürüne ilişkin varsayımları benimsemeleri, diğer örgüt üyelerine de benimsetmeleri, bu varsayımlara uygun davranışlar sergileyenleri de ödüllendirmelerinin gerekli olduğu gelmektedir. Öğrenme kültürüne ilişkin varsayımlar ise aşağıdaki gibi sıralanmakta ve açıklanmaktadır (Schein, 1992, s. 364-372).

- Örgüt-çevre ilişkisi bağlamında, öğrenme kültürünün özünde organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin bir dereceye kadar yönetilebilir olduğuna dair paylaşılan bir varsayım yer almalıdır.
- İnsan faaliyetinin doğası, insanların öngörücü problem çözücüler ve öğrenenler olması gerektiğine dair paylaşılan bir varsayımı yansıtmalıdır. Bir başka anlatımla, eğer bireyler yazgıcı bir yaklaşımla sadece pasif kabulleniciler olur ise çevre hızla değiştiğinde öğrenme daha güç bir hal alacaktır.
- Gerçekliğin ve doğruluğun doğası bağlamında karşılaşılan problemler değiştikçe öğrenme yönteminin de değişmesi gerektiğini vurgulayan, problemin doğasına göre doğruluğun değişeceğine dair paylaşılan bir varsayım olmalıdır.
- İnsan doğasının doğası bağlamındaki temel paylaşılan varsayım ise liderlerin insanlara güvenmelerini ve insanın özünde iyi olduğuna, insanların değişebileceğine inanmalarını sağlamalıdır.
- İnsan ilişkilerinin doğası bağlamında, öğrenme kültürünün bireysellik ya da grupçuluk varsayımlarından hangisi üzerine oturacağı tartışılmaktadır. Buna göre yaratıcılık ve yeniliğin ön planda olduğu durumlarda bireysellik, karmaşıklık ve

karşılıklı bağımlılığın önem kazandığı durumlarda grupçuluk varsayımları hakim olabilmelidir.

- Zamanın doğası varsayımı ise bireylerin farklı eylemlerin sistematik sonuçlarını değerlendirebilecek kadar uzağı görmelerini fakat aynı zamanda, problemlere ürettikleri çözümlerin işleyip işlemediğini değerlendirebilecek kadar yakın zamanı görebilmelerini öngörmektedir.
- Enformasyon ve iletişim bağlamında kültürün, her örgüt üyesinin herkesle temas kurabileceği ve sahip olduğu enformasyonu aktarabileceği çok kanallı bir iletişim sisteminin gerektiği varsayımı üzerine inşa edilmesinin önemi vurgulanmaktadır.
- Birlik ya da çeşitlilik bağlamında, çeşitliliğin teşvik edildiği, birey ve alt grup düzeyinde arzu edilebilir bir olgu olduğu, çeşitlilik sonucu oluşan alt kültürlerin öğrenme ve yenilik için gerekli olduğu yönünde bir varsayımın paylaşılması gerekmektedir.
- Görev ya da ilişki yönelimli olma bağlamında, çevrenin durumuna göre ne tür bir varsayımın benimseneceği önem kazanmaktadır. Durağan bir çevrede organizasyon için görev yönelimli olma güvenli bir yol olabilirken, çalkantılı çevrelerde karşılıklı bağımlılıklar yoğun olacağından güven ve iletişimi sağlamak için ilişkilere daha fazla değer verilmelidir.
- Doğrusal ya da sistematik mantık çerçevesinde öğrenme kültürü, dünyanın doğası gereği karmaşık olduğu ve doğrusal olmadığı varsayımı üzerine inşa edilmelidir. Bir başka ifade ile bu bağlamda, sistematik düşünme, güç alanlarını analiz etme, bu alanların birbirileri üzerine ortak etkilerini anlama ve karmaşık zihinsel modeller geliştirme becerileri önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak organizasyonlar, değişen şartlara ayak uydurmak ve gelişmek amacıyla çaba sarf etmekte ve bu anlamda öğrenen bireyleri aracılığıyla öğrenmektedir. Örgütlerde bireysel öğrenme ise bireylerin risk almaları, değişimi fark etmeleri ve bu değişimle baş etmek için yeni bir şeyler tecrübe etmeleri, yaptıkları hataları görmeleri, bunları düzeltmeleri ve buradan elde ettikleri bilgileri gelecek deneyimlerinde de kullanmaları ile gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü, bireysel öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve destekleyici olması açısından yukarıda sayılanlara ‘değer’ atfedebilmeli, işgörenler arasında açık iletişimi, eşitliği, dayanışmayı ve güveni sağlayabilecek yapıda olmalıdır. Örgütlerde bireysel öğrenmenin desteklenmesi açısından örgüt iklimi de önemli bir kavram olarak ortaya çıkmakta, ‘öğrenme ikliminin’ yaratılması öğrenen organizasyon olma yolunda ilerleyen örgütlerin yöneticileri için temel amaçlardan biri durumuna gelmektedir.

2.4. Örgütsel öğrenme ve çevre

Örgüt kuramı yazınında çevre teması yaygın olarak işlenmiş ve kendisine geniş bir yer bulabilmiştir. Öte yandan, örgütsel öğrenme kavramı ve yazını da özellikle son yıllarda çok hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Çevre ve örgütsel öğrenme kavramları birlikte ele alındığında ise, aslında bir çok çalışmada bir arada kullanıldıkları gözlemlenmektedir. Daha açık bir ifade ile örgütsel öğrenme kavramı üzerine yapılan bir çok çalışmada çevre kavramının da geçtiği gözden kaçmamaktadır.

Bu şekli ile bakıldığında, yazında sorgulamaya dahi gerek duymadan geçerliliği kabul edilmiş gibi görünen bir varsayım olarak, çevre ve örgütsel öğrenme arasında bir ilişkinin bulunduğu görüşünün hakim olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın, yazındaki çalışmaların sunduğu anlayış ve bulguların ışığında çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisini ayrıntıları ile inceleme gereği olduğu göz ardı edilmemelidir.

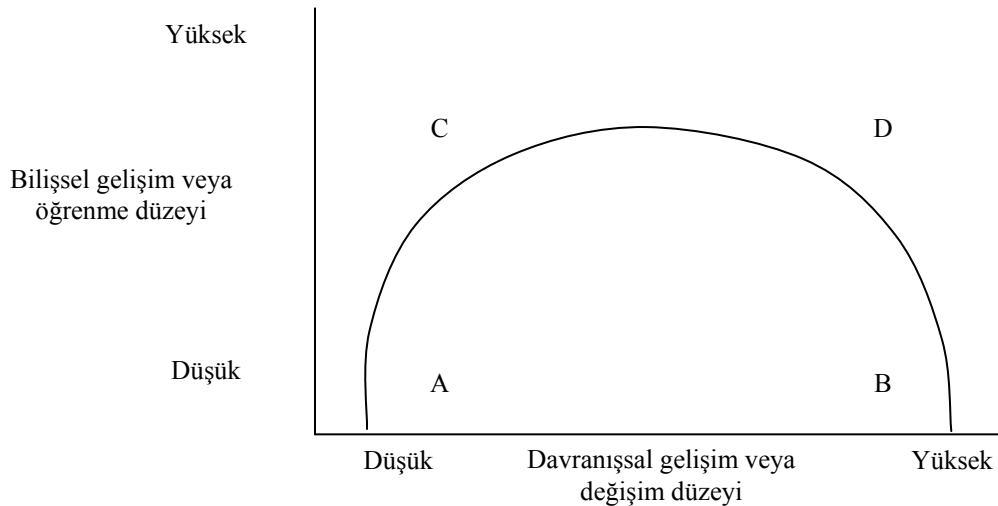
2.4.1. Örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisine yaklaşımlar

Hızla değişen ve karmaşık çevrelerde faaliyette bulunan organizasyonlardan örgütsel öğrenme yeteneğini sergilemeleri beklenmekte ve öğrenen organizasyon olmaları yönünde öğütler verilmektedir (Argyris, 1995; Senge, 1990; Schein, 1993). Ancak, örgütsel öğrenme ve çevre kavramları arasındaki ilişkiyi görgül olarak inceleyen çalışma sayısının yok denecek kadar az olduğu gözlemlenmektedir. Aslında, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak inceleyen çalışma sayısının da çok fazla olduğunu söylemek olanaklı görünmemektedir.

Örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisine ışık tutacak nitelikteki erken çalışmalardan biri, firmanın davranışsal kuramı kavramsallaştırması altında Cyert ve March'tan (1963) gelmektedir. Yazarlara göre organizasyonlar zaman içerisinde uyarlanma davranışı sergilemekte ve bu da örgütsel öğrenme olarak adlandırılabilir. Daha açık bir ifade ile yazarlara göre öğrenme çevreden gelen bir uyarana cevap olarak davranıştaki değişim şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde, March ve Olsen (1975) örgütsel öğrenmede bireysel inanışların ve eylemlerin oynadığı rolle birlikte çevresel değişimi de dikkate alan bir model önermektedir. Bu modele göre bireysel eylemler belirli bireysel inanışlara dayanmaktadır ve bu eylemler örgütsel eyleme yol açmaktadır. Yazarlar, söz konusu örgütsel eylemin çevreye bir cevap niteliğinde olduğunu da vurgulamaktadır. Çevreye verilen bu cevap bireysel inanışları etkilediğinde ise döngü tamamlanmaktadır. Bu döngü içerisinde düşünüldüğünde, çevre istikrarlıysa bireysel inanışlar, eylemler ve dolayısıyla

örgütsel eylemler de değişmemektedir. Ancak, çevrede değişim meydana geldiğinde, çevrenin doğası hakkındaki bireysel inanışlar da değişebilmekte ve böylece yeni bir dizi bireysel ve örgütsel eylem gerçekleşmektedir.

Çevrenin durumu ve örgütsel öğrenme ilişkisini değişim kavramı ile birlikte ele alıp açıklamaya çalışan bir başka model de Fiol ve Lyles'den (1985) gelmektedir. Yazarlar, organizasyonları “bilişsel gelişim veya öğrenme düzeyi” boyutu ve “davranışsal gelişim ve değişim” boyutu çerçevesinde Şekil 2.4’de de gösterilen dört farklı konuma yerleştirmektedir.



Şekil 2.4. Değişim ve öğrenme

Kaynak: Fiol ve Lyles (1985), s. 807.

Modele göre A konumu, özellikle bürokratik organizasyonlar için geçerli olmaktadır. Bu konumda yer alan organizasyonlarda yüksek düzeyde öğrenme gerçekleşmemekte ve değişim için bir çaba sarf edilmemektedir. Bu tür bir konum ancak durağan ve tahmin edilebilir bir çevre için uygun görünmektedir. Çünkü, bu türde bir çevrede öğrenme ve değişim için çok az teşvik edici unsur bulunmaktadır.

B konumu çeşitli eylemlerde bulunan, stratejilerini değiştiren, yeniden yapılandıran ancak, çok az öğrenen organizasyonları tanımlamaktadır. Kriz dönemlerinde olduğu gibi doğru tahminlerin yapılmasının olanaksız olduğu bir çevrede, kayıpları en aza indirmek için bu konum geçici bir süre korunabilir.

C konumu organizasyonlarda çok az değişim olmasına karşın değişimden anlamlı bir öğrenme aracı olarak yararlanıldığı bir konumu göstermektedir. Değişim organizasyonların bilişsel gelişiminde anlamlı değişiklikler yapmakta ve organizasyonlar yeni inanışlar ve yorumlama şemaları geliştirebilmektedir. Bu konum yeniliğin ve yenilenmenin hayatta kalmak için önem arz ettiği çalkantılı çevrelerde uygun olmaktadır. Ancak, çok fazla değişim organizasyonların yön duygusunun kaybolmasına da yol açabilmektedir.

D konumu değişim ve öğrenmeye yüksek düzeyde eğilimli olan organizasyonları tanımlamaktadır. Kısmen çalkantılı çevreler için uygun olabilmektedir. Ancak, bu konumdaki organizasyonların içsel karmaşıklığı ve dinamizmi, dış çevreden gelen büyük miktardaki gerilimi desteklemeyebilmektedir.

Organizasyonların sergiledikleri örgütsel öğrenme tarzları da çevrenin durumu ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre istikrarlı bir çevreye tek döngülü öğrenme, hızla değişen bir çevreye ise çift döngülü öğrenme karşılık gelmektedir. Zira, tek döngülü öğrenme tekrarlayan ve rutin işler için yeterli olabilmekte, buna karşın karmaşık ve programlanamayan işler için çift döngülü öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Argyris, 1995). Bu bağlamda, çevre istikrarlı olduğu sürece tek döngülü öğrenme performansa katkı sağlamaktadır. Ancak, çevre değişmeye başladığında tek döngülü öğrenme bireylerin yeni anlayış ve eylem ihtiyacını algılamalarını engellemektedir (Virany, vd. 1991). Çevre hızlı değişim gösterdiğinde organizasyonun tek döngülü öğrenmeye saplanıp kalması başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Bu görüşün dayandığı temel varsayım ise hızla değişen bir çevrede organizasyonun hayatta kalması için yüksek düzeyde ve yoğunlukta öğrenmeye ihtiyaç duyduğudur (Lim ve Chan, 2004).

Çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisine ışık tutan az sayıdaki kavramsal model dışında yine bu konuda yapılmış az sayıda görgül çalışmadan söz etmek olanaklı olmaktadır. Bu kapsamda, Sullivan ve Nonaka (1986) örgütsel öğrenmeyi kısaca belirsizliğin azaltılması olarak tanımlamakta ve algılanan çevrenin örgütsel öğrenmeyi etkileyebilecek bir değişken olarak ele alınabileceğini vurgulamaktadır. Ancak, yazarlar yaptıkları araştırma sonucunda çevresel algılama ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki saptayamamışlardır.

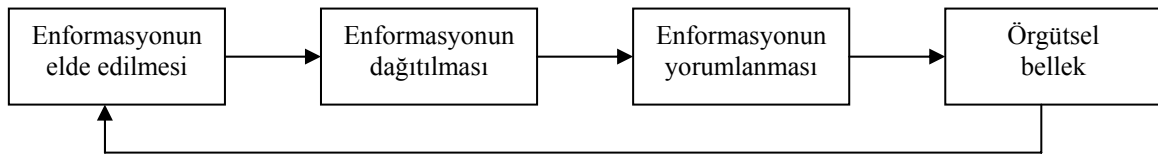
Shipton vd. (2002) imalat işletmeleri üzerine gerçekleştirdiği bir çalışmada algılanan çevresel belirsizlik ve öğrenme mekanizmaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada da iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak, çevresel belirsizlik değişkeni alt değişkenlerine ayrıldığında, üretim süreci ya da ürün teknolojisi adı verilen alt değişken ile örgütsel öğrenme arasında doğru orantılı bir ilişki saptanmıştır.

Lam ve Pang (2003) ilk ve orta öğretim okullarında gerçekleştirdikleri bir çalışmada iç ve dış çevredeki faktörlerin (politikalar, kontrol, fonlar, kaynaklar, sosyal değerler, kayıtlardaki dalgalanmalar, öğrenciler arası etnik ilişkiler ve ikinci yabancı dil talebi) örgütsel öğrenme üzerinde orta düzeyde etkili olduğu yönünde bir bulguya ulaşmıştır. Araştırma bulguları ayrıntılı olarak incelendiğinde öne çıkan iç çevreye ilişkin iki değişken kontrol ve politikalar olmaktadır. Buna göre kontrolün merkezilikten uzaklaştırılması öğrenme üzerinde olumlu etki gösterirken, politikaların açık olmaması olumsuz bir etki yapmaktadır.

Az sayıdaki görgül araştırmada elde edilen bulgular yeteri kadar desteklemese de çevrenin örgütsel öğrenme için bir tetikleyici işlevi gördüğünü ileri sürmek olanaklı görünmektedir. Zira, yukarıda tartışılan kavramsal modellerin temelinde de örtük ya da açık bir şekilde bu görüşün yer aldığı anlaşılmaktadır.

2.4.2. Örgütsel öğrenmenin tetikleyicisi olarak çevre

Tez çalışmasının birinci bölümünde örgütsel öğrenme süreci başlığı altında açıklandığı şekli ile organizasyonlar bağlamında öğrenme bir süreç olarak enformasyonun elde edilmesi, enformasyonun dağıtımını, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel bellek aşamalarından oluşmaktadır. Şekil 2.5. bu süreci şematik olarak betimlemektedir.



Şekil 2.5. Örgütsel öğrenme süreci

Kaynak: Huber, 1991; Slater ve Narver, 1995'den uyarlanmıştır.

Şekildeki bu süreç aslında, organizasyonlarda bireysel öğrenmenin ortaklaşa öğrenmeye nasıl dönüştüğünü açıklamaktadır. Daha genel bir ifade ile, organizasyonlarda örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştiğine dair bir anlayış sunmaktadır. Ancak, modelin eksik kaldığı nokta, organizasyonlar bağlamında öğrenmenin neden gerçekleştiği ya da daha ayrıntılı bir sorgulama ile, örgütsel öğrenme sürecinin başlamasına neyin yol açtığı konusunu yeterince aydınlatamamasıdır. Sürecin özünde bireylerin enformasyon elde etme yönündeki çabaları yer alıyorsa, bu durumda bireyleri enformasyon elde etmeye iten şey nedir sorusu yanıtız kalmaktadır.

Bu soruya yanıt niteliği taşıyabilecek açıklamalardan biri Cangelosi ve Dill'den (1965) gelmektedir. Yazarlara göre örgütsel öğrenmeye yol açan temel neden yaratılan gerginlikler olmaktadır ve iki tür gerginlikten söz edilebilmektedir. Bunlardan biri bir görevin elde bulunandan daha fazla enerji ve zaman gerektirmesi durumunda ortaya çıkan *huzursuzluk gerginliği*dir. Diğer de *hata gerginliği* diye adlandırılmakta ve gerçek performansın arzulanan performanstan düşük olma olasılığı ile açıklanmaktadır. Aslında, bu iki gerginlik bireylerin enformasyon elde etme ihtiyacı duymasına yol açmakta ve bu şekilde örgütsel öğrenmeye de zemin hazırlamaktadır. Schein (1993) da benzer bir görüşü savunarak organizasyonlar bağlamında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için liderlerin, bireylerin

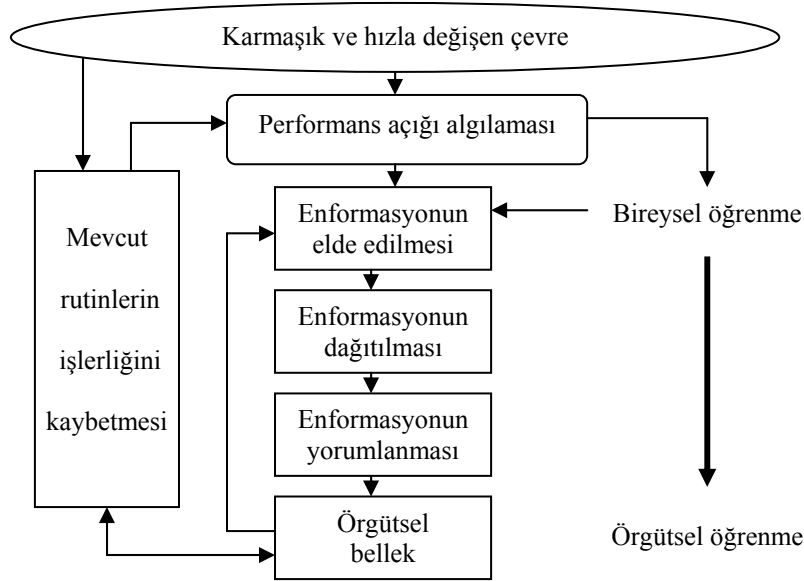
arzulanan performans ile gerçekleşen performans arasındaki açıklığı görmelerini sağlamanın gerekliliğine işaret etmektedir. Argyris ve Schön (1978) de aynı noktayı vurgulayarak örgütsel öğrenmenin, bireylerin beklenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki açıklığı görmeleri ve bu açıklığı organizasyonun lehine kapatmak üzere eyleme girişmeleri ile başladığını ileri sürmektedir. Senge'nin (1990) kişisel ustalık kavramsallaştırması ile üzerinde durduğu nokta da bu olmaktadır. Zira kişisel ustalık temelde bireyin gerçek durum ile arzulanan durum arasındaki farkı görmesi ve bu farkı gidermek üzere ihtiyaç duyulan ustalığı kazanması yönünde çaba harcaması anlamını taşımaktadır.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için başlangıç noktası olarak bir performans açığı algılamasının olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu anlayış dış çevrenin etkileri ile birlikte ele alındığında ise, çevrenin örgütsel öğrenmenin tetikleyicisi olarak önemi ortaya çıkmaktadır. Daft ve Weick'a (1984) göre organizasyonlar çevreden gelen enformasyonu işleyen açık sosyal sistemlerdir. Organizasyonun enformasyonu araştırması ve örgütsel eylemini bu enformasyona dayandırabilmesi için ise çevrenin bir miktar belirsizlik içermesi gerekmektedir.

Lant ve Mezias'ın (1992) daha ayrıntılı açıklamaları da bu görüşü desteklemektedir. Yazarlara göre, organizasyonlar bir performans hedefi belirler ve bunu gerçekleştiren performans ile karşılaştırırlar. Bu performans karşılaştırması organizasyonun başarı ya da başarısızlık algılamasını göstermektedir. Eğer gerçekleşen performans beklenen performanstan düşük ise başarısızlık algılaması ortaya çıkar ve örgütün davranışında bir değişimin gerekliliği söz konusu olur. Örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi bağlamında düşünüldüğünde ise, belirli bir çevresel biçimleşme sırasında geliştirilen rutinler çevredeki değişimle birlikte yeterli olmayacak ve organizasyonun düşük performans göstermesine yol açacaktır. Bu da mevcut örgütsel rutinlerin, uygulamaların ve yordamların sorgulanmasına yol açacaktır.

Kim'in (1993) kavramsallaştırması ile rutinlerin işleyişini tehdit eden bir durum olduğunda, rutinlerin oluşmasına yol açan çerçeveler sorgulanmakta ve bu yolla yeni durumda işleyecek yeni rutinelere, bu rutinlerin oluşmasına yol açan yeni çerçevelere ve dolayısıyla yeni zihinsel modellere ulaşılmaktadır. Böylece organizasyonlar, McDonald'ın (2002) da vurguladığı gibi dış çevreden gelen enformasyonu yorumlama ve anlamada yararlandıkları, onlara karmaşık çevre koşullarında işleme olanağı veren zihinsel modeller geliştirmektedir. Bu zihinsel modeller aracılığıyla çevreden gelen yeni enformasyon organizasyonun hafızasına eklenmekte, daha önce var olan ancak, değişimle birlikte geçerliliğini yitiren enformasyonun da unutulması sağlanmaktadır. Bu da organizasyonun potansiyel davranışlarının değişimine neden olmaktadır. Kısacası, Kidd ve Richter'ın (2001, s. 11) işaret ettiği gibi organizasyonlar

da bireyler gibi sürekli olarak çevrenin yeni yeni yönleri ile yüz yüze kalmakta ve bunlara geçmişte uygulanan davranış modellerini bilinçli olarak unutarak ve yeni davranış modelleri geliştirerek cevap vermektedir. Woiceshyn (2000, s. 1099) da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ya da teşvik eden faktörleri sıralarken çevreyi de saymakta ve yeni bir teknolojinin geliştirilmesi, yeni bir rakibin ya da müşterinin ortaya çıkması şeklinde örneklendirilebilecek çevresel değişimlerin organizasyonlarda öğrenmeyi tetikleyebileceğini ileri sürmektedir. Bu açıklamalar ışığında Şekil 2.5’de tanımlanan örgütsel öğrenme sürecine çevre tetikleyici unsur olarak eklenebilir. Böylece, Şekil 2.6’daki süreç ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2.6. Örgütsel öğrenmenin tetikleyicisi olarak çevre

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekle göre çevre, yarattığı karmaşıklık ve değişim ile Cangelosi ve Dill (1965) tarafından tanımlanan hata gerginliği yani arzulanan performans ve gerçekleşen performans arasındaki açıklığı ortaya çıkarmaktadır. Bu gerginlik ise Argyris ve Schön’ün (1978) vurguladığı gibi bireylerde istenen performans düzeyine erişmek için gerekli olan enformasyonu elde etme ihtiyacı doğurmaktadır. Organizasyon bağlamında da enformasyonun dağıtımı ve ortaklaşa yorumlanması için gerek duyulan mekanizmaların işlemesi ile bireysel olarak elde edilen enformasyon örgütsel belleğe aktarılabilir. Levitt ve March’ın (1988) ileri sürdüğü şekli ile yeni enformasyon örgütsel bellekte rutinler içerisine kodlanmaktadır. Böylece çok genel ifadesi ile çevre, mevcut örgütsel rutinlerin terk edilerek yeni örgütsel rutinlerin kazanılması anlamında örgütsel öğrenmeye yol açan bir tür tetikleyici olarak öne çıkmaktadır.

2.5. Örgütsel öğrenme ve otel işletmelerinin örgütsel performansı

Örgütsel öğrenme yazınında genel kabul görmüş bir görüş olarak örgütsel öğrenmenin nihai çıktısı örgütsel performansta iyileşmedir (Holton vd., 2000, s. 3). Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıdaki görgül çalışma bu görüşü desteklemiş olmakla beraber, organizasyon bağlamında gerçekleşen her öğrenmenin her zaman arzu edilebilir sonuçlar yaratmayabileceği yönünde görüş bildirenler de bulunmaktadır. Bu ve benzeri görüşleri ayrıntıları ile inceleyebilmek için öncelikle tez çalışmasının araştırma alanını oluşturan otel işletmelerinde, performans ile ilgili mevcut durumu gözden geçirmekte fayda vardır.

2.5.1. Otel işletmelerinde örgütsel performans ve ölçümü

Yöneticiler zamanlarının çok büyük bir kısmını planlama, karar verme, kaynak elde etme, strateji geliştirme ve uygulama, strateji ve kararların gerçekleştirildiğinden emin olma gibi faaliyetlere ayırmaktadır. Yöneticiler için işletmenin ilerleyişini kontrol etmek adına performans ölçümü üzerinde zaman harcamak da büyük önem arz etmektedir (Fry vd., 2001, s. 477). Bu bağlamda, otel işletmelerinin faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütmesi, geliştirmesi ve denetlemesi için güvenilir bir performans ölçüm sistemine ihtiyaçları vardır (Parkan, 1998, s. 257). Ancak, otel işletmelerinin uyguladığı performans ölçüm sistemleri günümüz işletme çevresinin gerektirdiği konuları kapsamakta yetersiz kalmaktadır (Philips, 1999a, s. 359). Örneğin otel işletmelerinde performansın değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan istatistiksel değerler doluluk oranları, günlük ortalama fiyat ve satılabilir oda başına maliyettir (Enz vd., 2001, s. 22). Bu göstergelerle birlikte brüt kar/gelir, net kar/gelir gibi gelirle ilgili oranlar ve işgücü maliyet yüzdeleri de yaygın olarak kullanılan performans ölçütleri arasında sıralanmaktadır (Anderson vd., 1999, s. 46-47). Bu tür göstergeler ise geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin dayanağını oluşturan finansal nitelikteki göstergeler olmaktadır. Yapılan araştırmalar da otel işletmelerinde üst kademe yöneticilerin performans ölçümünde ağırlıklı olarak finansal göstergelerden yararlandıklarını göstermektedir (Harris ve Mongiello, 2001; Atkinson ve Brown, 2001). Ancak, finansal göstergelere dayalı performans ölçüm yöntemleri finansal enformasyonun doğası gereği sınırlı kalmaktadır. Çünkü, finansal enformasyon organizasyonun eğilimlerini ve kararlarındaki etkinliği yansıtmamakta, uzun vadeli stratejik amaçların başarılması konusuna uzak kalmaktadır (Harris ve Mongello, 2001, s. 120). Atkinson ve Brown (2001, s. 128) finansal

göstergeleri esas alan geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin eksikliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Doğrulukları ve tarafsızlıkları sınırlıdır,
- Kısa dönemli bakış açısına sahiptir,
- Organizasyonun anahtar yönleri ile ilişki kurmada zayıftır,
- Dengeden yoksundur,
- Başarıyı belirleyici olan öğeler yerine sonuçlara odaklanır.

Bu eksikliklerin yanı sıra hizmet endüstrilerinde nesnel, somut ölçülebilir çıktılara ulaşılamaması, geleneksel yöntemlerle performansın ölçülmesini daha da zorlaştırmaktadır (Brown ve McDonnel, 1995, s. 7). Tüm bu unsurlar bir arada düşünüldüğünde otel işletmelerinde uygulanan performans ölçüm sistemi aşağıdaki zayıflıkları sergilemektedir (Philips, 1999a, s. 360; Philips, 1999b, s. 180).

- Performansın çok boyutlu olarak ölçülmesi ve izlenmesi konusundaki yetersizlikler ve daha çok nicel ölçütlere odaklanması,
- Var olan performans ölçüm sisteminin insan kaynakları ve pazarlama konularında yetersiz kalması,
- Otel işletmelerinin ihtiyaçlarına özgü bir performans ölçüm sisteminin olmayışı.

Otel işletmelerinde uygulanan geleneksel performans ölçüm sisteminin zayıflıklarını gidermek için insan kaynakları, müşteri memnuniyeti, yönetsel beceriler ve pazarlama konularını kapsayacak, otelin pazardaki konumu, yaşı, yönetim tarzı, finansal gücü ve rekabet stratejisini dikkate alacak performans göstergelerinden yararlanılmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Brown ve McDonnel, 1995, s. 8). Bu nedenle otel işletmelerinde performans ölçüm sistemi olarak dengeli puan kartı (balance-score card) yönteminin kullanılması önerilmektedir (Harris ve Mongiello, 2001; Atkinson ve Brown, 2001; Denton ve White, 2000; Philips, 1999b). Dengeli puan kartı finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan göstergeleri de kapsamı, kısa ve uzun dönemli hedefleri dikkate alması (Denton ve White, 2000, s. 7) nedeni ile otel yöneticilerine farklı bakış açılarından dengeli bir enformasyon akışı sağlayabilmekte ve performans göstergelerinin sayısının sınırlı tutulması ile de aşırı enformasyon ile yüklenmelerinin önüne geçebilmektedir (Brown ve McDonnel, 1995, s. 7).

Dengeli puan kartı yöneticilere bir işletmenin stratejik hedeflerini bir dizi tutarlı performans göstergesine dönüştüren bir çerçeve sunmaktadır. Organizasyonun stratejik amaçları ve rekabetin gerekleri üzerine kuruludur, organizasyonun şu andaki ve gelecekte başarısı hakkında bilgi verir ve farklı performans ölçütleri ile ilgili dengeli bir enformasyonun

aktarılmasını sağlar (Kaplan ve Norton, 1993, s. 134-135). Dengeli puan kartı yöneticilere, işletmelerine dört önemli bakış açısı ile bakma olanağı verir. Aşağıdaki dört soruya cevap vermeyi amaçlar (Kaplan ve Norton, 1992, s.72).

- Müşteriler bizi nasıl görmektedir? Müşteri bakış açısı.
- Nerede üstün olmalıyız? İçsel süreç bakış açısı.
- İyileşme ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? Öğrenme ve yenilik bakış açısı
- Paydaşlarımıza nasıl bakarız? Finansal bakış açısı

Kaplan ve Norton (1992, s. 71) tarafından vurgulandığı gibi dengeli puan kartı, gerçekleştirilmiş eylemlerin sonuçlarını veren finansal göstergeleri, gelecekteki performans hakkında fikir veren müşteri memnuniyeti, içsel süreçler ve organizasyonun yenilik yapma ve iyileştirme çabaları ile ilgili faaliyet düzeyindeki göstergeler ile tamamlamaktadır. Bu performans ölçüm sisteminde her bir bakış açısı itibariyle kullanılan performans ölçütleri sınırlı tutulmalıdır. Toplamda 15-20 ölçüt ile gözlemci işletmenin rekabet stratejisini görebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1993, s. 135).

Yöneticilere sağladığı yararlar açısından otel işletmelerinde performans ölçüm sistemi olarak dengeli puan kartı yönteminden yararlanılması uygun olabilmektedir. Araştırma yöntemi açısından ele alındığında ise Dess ve Robinson (1984) tarafından da işaret edildiği gibi somut ve nicel ölçütlere dayalı nesnel ölçümlerden ya da yöneticilerin algılamalarına dayalı öznel ölçütlerden yararlanılması olanaklı görünmektedir. Dess ve Robinson (1984, s. 265-266), araştırmacıların örgütsel performansın ekonomik boyutlarına odaklandıklarında dahi doğru ölçütleri bulmakta güçlük çekebileceklerini ve özellikle özel sektör işletmelerinden nesnel performans verilerini almalarının oldukça güç olacağını ileri sürmektedir. Bunun nedenlerini ise aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Özel sektör işletmelerinde performansla ilgili verilere erişim ciddi olarak sınırlandırılmıştır.
- Sınırlı sayıda bir örneklem çerçevesinde veriye ulaşım sağlansa da işletmelerdeki muhasebe uygulamalarından kaynaklanan farklılıklardan dolayı verilerde hata olma riski büyüktür.

Dess ve Robinson (1984) gerçekleştirdikleri görgül bir araştırma ile nesnel ve öznel performans ölçümleri arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığını saptayarak, doğru ve erişilebilir nesnel ölçütlerin bulunmaması durumunda araştırmalarda öznel ölçütlerden yararlanılabileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşten hareketle Pelham ve Lieb (2004, s. 178) üst kademe yöneticilerden sahip oldukları anahtar sorumluluklardan dolayı performans ölçümlerinde iyi birer bilgilendirici olarak yararlanılabileceğini vurgulamakta ve

gerçekleştirdikleri görgül çalışmada performans ölçümünü, cevaplayıcıların kendilerine verilen göstergeler itibariyle işletmelerinin performanslarından tatmin olma düzeyleri ile ilgili yargıları üzerinden yapmaktadır. Aslında, öznel performans ölçüm yöntemlerinin araştırmalarda sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmektedir. Örneğin Batory ve arkadaşları (2005) işletme performansını cevaplayıcıların satışlar, karlılık ve işgücü istihdam eğilimleri gibi göstergeler üzerinden değerlendirmelerine dayandırmaktadır. Cevaplayıcılardan, işletmelerinin performansını son iki yıllık süre içerisinde genel endüstri performansı ile karşılaştırmaları istenmiştir. Cevaplayıcılar değerlendirmelerini “ortalamanın çok altında” ve “ortalamanın çok üstünde” şeklinde değişen bir ölçek üzerinden yapmışlardır.

Covin ve arkadaşları (1990) da işletmelerin finansal verileri vermek istemeyişi ve işletmelere ait nesnel performans verilerinin kamuya açık olmaması gibi nedenlerle öznel performans ölçümüne yönelmişlerdir. Yazarlar üst kademe yöneticilere uyguladıkları bir anket ile satış düzeyi, satışlardaki büyüme oranı, nakit akışı, net kar, yatırımın geri dönüşü gibi finansal göstergeler üzerinden performans ölçümü yapmışlardır. Cevaplayıcılardan her bir göstergenin önem derecesini ve bu göstergeler itibariyle işletme performansının tatminkarlığını beş noktalı bir ölçek üzerinden belirtmeleri istenmiştir. Her bir gösterge için önem derecesi ve tatmin derecesi çarpılarak bir performans indeksi hesaplanmıştır.

Sin ve arkadaşları (2005) işletme performansının ölçümünü, cevaplayıcılardan kendi işletmelerinin performansını satışlardaki büyüme, müşteri bağlılığı, yatırımın geri dönüşü ve pazar payı gibi göstergeler açısından başlıca rakiplerinin performansı ile karşılaştırmalarını isteyerek gerçekleştirmiştir. Cevaplayıcılar 1 daha kötü ve 7 daha iyi olmak üzere yedi noktalı bir ölçek üzerinden değerlendirmelerini yapmışlardır.

Tsai ve Shih (2004), pazarlama müdürleri ile gerçekleştirdikleri bir araştırmada işletme performansını karlılık, büyüme, uyarlanabilirlik ve müşteri memnuniyeti boyutları ile ölçmüştür. Cevaplayıcılar, işletmelerinin performansını başlıca rakiplerine göre değerlendirmişlerdir. Değerlendirmelerinde 1 rakiplerden çok daha iyi ve 7 rakiplerden çok daha kötü olmak üzere yedi noktalı bir ölçekten yararlanmışlardır.

Tez çalışmasında otel işletmelerinin performansının ölçümüne ilişkin dengeli bir yaklaşım sergilenebilmesi açısından dengeli puan kartında yer alan dört bakış açısı benimsenmektedir. Bu bağlamda, otel işletmeleri için finansal, müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve yenilik bakış açılarının her biri açısından kullanılacak performans göstergeleri yazın taraması sonucu belirlenmiştir. Olası performans göstergeleri Tablo 2.4’de yer almaktadır.

Tablo 2.4. Dengeli puan kartı için olası performans göstergeleri**1. Finansal bakış açısı**

- İşletmenin karlılığı
- Satılabilir oda başına gelir
- Doluluk oranları
- Maliyet yüzdeleri
- Yatırımın geri dönüşü
- Satışlardaki büyüme

2. Müşteri bakış açısı

- İşletmenin rakiplerine göre pazar payı
- İşletmenin imajı
- Müşteri memnuniyeti
- İşletmenin müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme becerisi
- Tekrar gelen müşterilerin oranı/sayısı
- Müşteri şikayetlerinin kayıt altına alınma ve çözülme oranı
- Müşterilerin fiyat/değer algılamaları

3. İçsel süreç bakış açısı

- İşgücü devir hızı
- Otel içinde bir üst pozisyona terfilerin oranı/sayısı,
- İşgücünün işletmeye bağlılığı
- İşgörenlerin işlerinden tatmin olma düzeyleri
- İşletme içinde takım çalışmasının düzeyi
- Farklı otel bölümleri arasındaki koordinasyon düzeyi
- Kalifiye ve eğitimli personelin sayısı/oranı
- İşgören verimlilik oranları
- Müşteriye sunulan hizmetlerdeki aksama ve hataların oranları
- Otel donanımının bakım-onarım düzeyi
- Otelin fiziksel yapısının korunma düzeyi

4. Öğrenme ve yenilik bakış açısı

- Rakiplere göre yeni ürün ve hizmetlerin sayısındaki artış
- İşgücüne verilen eğitimlerin sayısı
- İşletmenin yeni ve farklı pazarlara girebilme becerisi
- İşletmenin yeni müşteri kazanma becerisi
- Alt kademe çalışanların işleri ile ilgili kararlara katılım düzeyi
- İşletmede kullanılan enformasyon teknolojilerinin yeterliliği
- İşgörenlerin inisiyatif ve risk alabilme becerisi
- İşletmenin ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme yapma becerisi

Kaynak: Atkinson ve Brown (2001); Denton ve White (2000); Brown ve McDonnel (1995) den uyarlanmıştır.

Tbalo 2.4'deki olası göstergelerin de işaret ettiği gibi dengeli puan kartının sunduğu anlayış ile birer hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinde finansal ve finansal olmayan göstergeler açısından dengeli bir performans ölçme ve izleme sistemi geliştirilmesi olanaklı olmaktadır.

2.5.2. Örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisi

Örgütsel öğrenme yazınında, daha önce de vurgulandığı gibi örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki iyileştirici yönde olumlu etkilerinden sıklıkla söz edilmektedir. Aslında bu görüş örtük bir varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayıma göre öğrenme her zaman arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır.

Ancak, burada sorgulanması gereken nokta organizasyonlar bağlamında gerçekleşen tüm öğrenmelerin gerçekte değerli olup olmadığıdır. Lähtenmäki vd. (2001) bu soruyu, bireyler gibi organizasyonların da kötü alışkanlıkları öğrenebileceklerine işaret ederek yanıtlamaktadır. Brunsson (1998) da benzer şekilde yanlış anlamalara dayalı öğrenmelerin ya da içsel ve dışsal uyaranlara verilen yanlış cevaplar nedeni ile organizasyonlarda çarpıtılmış öğrenmelerin gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir.

Bu açıklamalar ışığında her öğrenmenin her zaman olumlu sonuçlar doğuramayabileceği olgusu göz ardı edilemez fakat, hemen belirtmek gerekir ki, yazında örgütsel öğrenme günümüz organizasyonlarının hayatta kalması için anahtar unsurlardan biri olarak görülmektedir. Çünkü, çevredeki değişim hızı organizasyonları sürekli olarak rakiplerinden daha etkili iş görme biçimleri bulmaya zorlamakta ve rekabet üstünlüğü üretme becerisi kazanmaya itmektir (Davidson, 2001, s. 2). Örgütsel öğrenme sadece rekabet üstünlüğü kazanma ve bunu sürdürme ile ilişkili bulunmamakta, öğrenmenin organizasyonun gelirlerini, karlarını ve ekonomik değerini artırma becerisi ile de yakından bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Thompson, 1995, s. 85).

McGill vd. (1992) Arthur Anderson, Gruppo GPT ve Taco Bell gibi organizasyonlardan verdiği somut örneklerle bu görüşü desteklemektedir. Sözgelimi Arthur Anderson, yaratıcı öğrenme sayesinde enformasyon ve teknoloji danışmanlığı alanında yeni bir iş kolu geliştirmeyi başarmış ve gelirlerinin % 40'ını da bu iş kolundan elde etmiştir. Gruppo GPT ise küresel bir işletme olmasına karşın yerel ihtiyaçlara cevap verebilme yeteneği ile satışlarını katlamıştır. Taco Bell de yaratıcı öğrenmenin etkisiyle müşteri ihtiyaçlarına daha fazla odaklanmış, insan kaynakları politikasını bu yönde düzenleyerek satışlarında % 60 oranında bir artış sağlamış ve maliyetlerini de azaltabilmiştir.

Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisini basit bir model çerçevesinde açıklamaya çalışan Buckler (1998), örgütsel öğrenmenin yeni bilgi, tutum ve becerilerin kazanılması ile davranışsal değişimi beraberinde getireceğini, bunun da ürün ve hizmetler ile süreçlerde iyileştirmelerle sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. Tüm bu gelişmelerin nihai sonucu ise performansta,

- işleri zaman içinde daha iyi yapmak anlamında sürekli bir iyileşme ya da
- daha iyi işler yapar hale gelmek anlamında adım adım iyileşme olmaktadır.

Yazında sayıları az olmakla beraber örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisini görgül olarak araştıran ve ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Holton vd., 2000, s. 3). Örneğin, örgütsel başarıyı arzulanan hedefleri gerçekleştirme durumu olarak tanımlayan ve bu başarının da performans ölçümlerinde kendisini gösterdiğini ileri süren Tauran (2001), ürün

yönelimi, süreç yönelimi ve finansal yönelim şeklinde üç boyutta kavramsallaştırdığı örgütsel performansın örgütsel öğrenmeden etkilendiğini saptamıştır.

Sedler-Smith vd. (2001) küçük ölçekli imalat ve hizmet işletmelerinde yaptığı bir araştırmada işletmelerin öğrenme yönelimleri (tek döngülü, çift döngülü gibi) ile satışlardaki büyüme arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir.

Lien vd. (2002) orta büyüklükte veya büyük beş farklı organizasyonda görev yapan her kademedeki çalışanla gerçekleştirdiği bir araştırma sonucunda örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamıştır.

Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırma bulguları ile ortaya koyan bir diğer görgül çalışma Ellinger vd. (2000) tarafından orta kademe yöneticiler üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, öğrenen organizasyonun boyutları ile finansal performans arasındaki doğru orantılı bir ilişkiyi tespit etmektedir. Çalışmada performans ikincil verilerden yararlanılmasının yanı sıra algılanan performans olarak da ölçülmektedir.

He ve Wong (2004) tarafından imalat işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ise yararlanmacı ve keşfedici yaklaşımlar arasındaki dengeye atıfta bulunmuş ve bu dengenin yakalanması durumunda işletmelerin satışlarında büyüme olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dengesizlik durumunun ise satışlardaki büyüme ile ters orantılı olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır ancak, vurgulanması gereken bir diğer nokta da örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi görgül araştırma bulguları ile test edecek daha fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç olduğudur.

2.6. Otel işletmeleri bağlamında çevre ve örgütsel öğrenme

Tez çalışmasının ilgi odağını otel işletmeleri oluşturduğundan örgütsel performans konusunda olduğu gibi çevre ve örgütsel öğrenme kavramlarının da otel işletmeleri bağlamında irdelenmesinde fayda vardır.

2.6.1. Otel işletmeleri bağlamında çevre kavramı

Örgüt kuramında çevre konusu önemli bir ilgi odağı olmuştur. Otel işletmeleri bağlamında ele alındığında ise, Okumuş (2004) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı yazın taramasının da gösterdiği gibi çevre konusundaki çalışmaların çevre tarama (environmental scanning) kavramı etrafında yoğunlaştığı dikkati çekmektedir. Ancak, bu çalışmalar arasında yer alan birkaç araştırmanın üst kademe yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları üzerinde

durduğu da gözlemlenmektedir. Olsen ve arkadaşları (1994) tarafından 52 adet çok uluslu otel zincirinin üst kademe yöneticisi ile gerçekleştirilen bir araştırmada yöneticilerin çevredeki belirsizliği nasıl algıladığı incelenmiş ve yöneticilere göre finansal pazarlar ve rakipler dışındaki çevresel faktörlerin nispeten istikrarlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Olsen ve arkadaşları (1995) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise 43 adet çok uluslu otel işletmesinin üst kademe yöneticileri araştırma kapsamına alınmış ve yöneticiler tarafından algılanan belli başlı fırsat ve tehditler saptanmıştır. Simon ve Namasivayam (1999) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki otellerde görev yapan 96 adet üst kademe yönetici ile gerçekleştirdikleri bir çalışma sonucunda yöneticiler tarafından algılanan iki ana tehdidin aşırı binalaşma ve ekonomik düşüş olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalar ile çok değerli bulgulara ulaşılmış olmakla birlikte sayıca yetersiz kaldıklarını söylemek mümkün görünmektedir.

2.6.2. Otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenme kavramı

Öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme kavramlarının özellikle son yıllarda sıkça tartışılan kavramlar olduğu ve örgüt kuramında bu konu ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlamanın mümkün olduğu şüphe götürmeyecek bir gerçektir. Ancak, otel işletmeleri bağlamında ele alındığında aynı sözleri sarf etmek olanaklı olmamaktadır. Tez çalışması çerçevesinde yürütülen yazın taraması ile otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenme konusunu inceleyen çok az sayıda çalışmaya ulaşmak mümkün olabilmıştır.

Hays ve Hill (2001), bir çokuluslu otel zincirinde 250 çalışana anket uygulayarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında işgörenlerin motivasyonları/vizyonları ile örgütsel öğrenmenin algılanan hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Jen Te Yang (2004), Tayvan'da iki otel işletmesinde yarı yapılandırılmış görüşmeler ile gerçekleştirdiği örnek olay çalışmasında örgütsel öğrenmenin geliştirilebilmesi için bireysel öğrenmenin ve bilgi elde etmenin tetiklenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Yazar, müşteri hizmetlerinin ve örgütsel performansın geliştirilebilmesi için üst kademe yönetimin örgütsel öğrenmenin etkilerini dikkate almasının önemini de vurgulamaktadır. Bayraktaroğlu ve Kutaniş (2003) tarafından gerçekleştirilen bir başka örnek olay çalışmasında ise otel işletmelerinin öğrenen organizasyon olabilmesi için atması gereken adımlar; (a) yöneticilerin zihniyet olarak dönüşümleri, (b) organizasyonlarda her kademedeki yaratıcı fikrin desteklenmesi, (c) organizasyon vizyonunu paylaşacak bir örgüt kültürünün geliştirilmesi ve (d) uygun bir öğrenme atmosferinin yaratılması şeklinde sıralanmaktadır. Gjelsvik (2002), otel yöneticilerinin kendi organizasyonlarında bir öğrenme iklimini nasıl oluşturabileceklerini

araştırdığı çalışmasında işletme içi terfiler, kıdeme dayalı ücret ve yüksek ücret gibi uygulamalar ile kadrolu ve sürekli işgören istihdamının öğrenen organizasyonun yaratılmasında olumlu etkileri olduğundan söz etmektedir.

Otel işletmeleri bağlamında gerçekleştirilen bu az sayıda araştırmanın ortaya koyduğu çok değerli bulgulardan da anlaşılacağı üzere tüm organizasyonlar için olduğu gibi otel işletmeleri için de çevre, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans kavramları büyük bir önem arz etmektedir ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin görgül araştırma bulguları ışığında ayrıntılı bir irdelemeye gerek duyduğu ortaya çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, ALGILANAN ÇEVRE ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Örgütsel öğrenme, çevre ve performans ilişkisi üzerine kavramsal bir çerçeve

Çevre ve örgütsel öğrenme ile örgütsel öğrenme ve örgütsel performans birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Şekil 3.1’de sunulan kavramsal çerçeve hem çevre, örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkileri ortaya koyması hem de tez çalışmasının genel çerçevesini çizmesi açısından değerlendirilebilir.

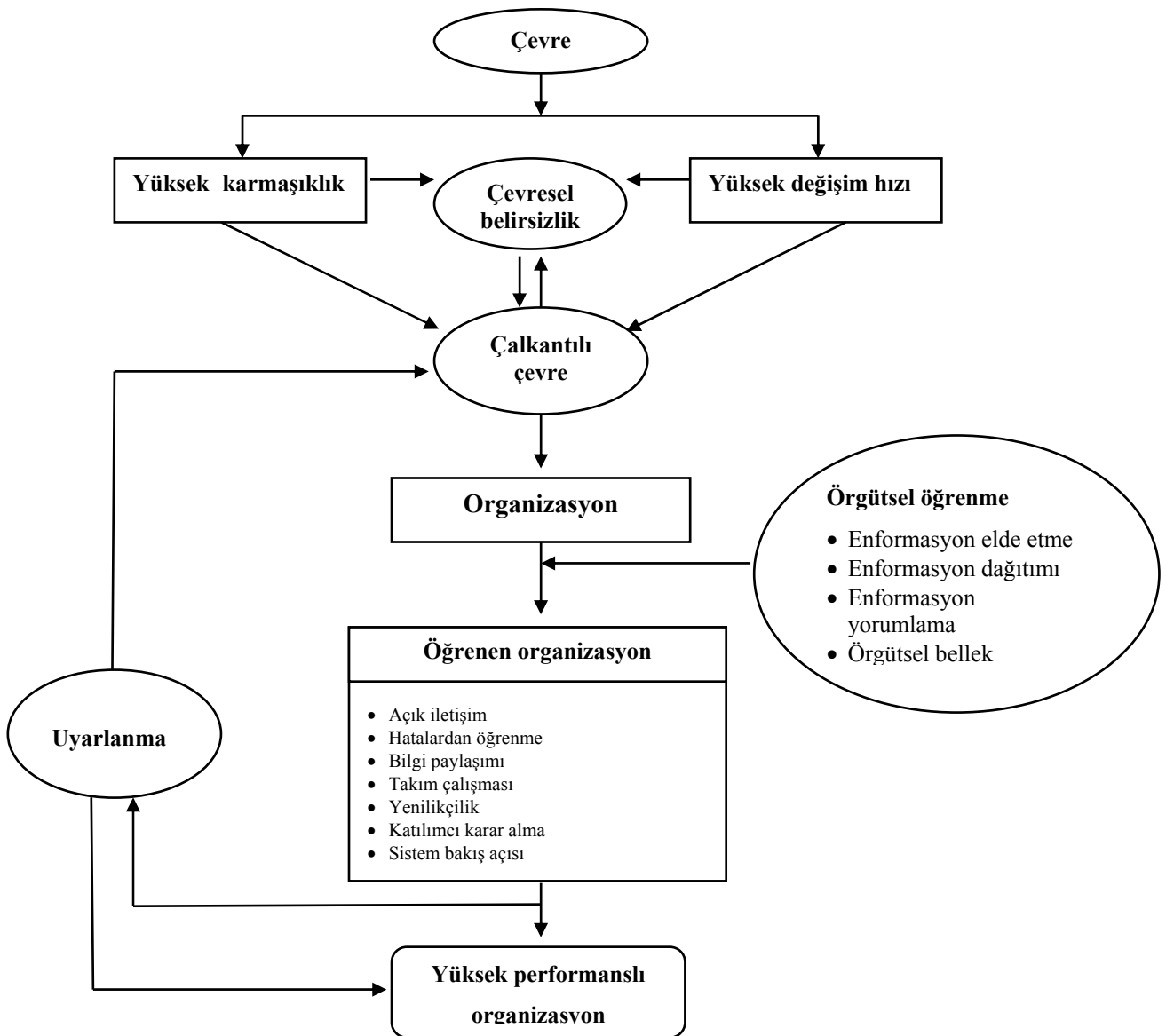
Çevre, organizasyon sınırları dışında kalan çok sayıda bileşenden (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, teknoloji vb.) oluşmaktadır. Açık sistem anlayışı bağlamında organizasyon ve çevresi karşılıklı bağımlılık ve etkileşim halindedir (Morgan, 1997, s. 40). Aslında organizasyon için dış çevre hayatta kalma becerisini etkileyebilecek çok sayıda fırsat ve tehdit kaynağı olmaktadır (Miles, 1980, s. 189).

Şekil 3.1’den de görüleceği üzere, çevredeki bileşenlerin sayısı arttıkça ve bunlar birlerinden farklı özellikler göstermeye başladıkça karmaşık bir çevreden, bu bileşenlerde çok sık değişim yaşandıkça da hızla değişen bir çevreden söz edilebilmektedir. Çevre hem yüksek düzeyde karmaşık olur hem de hızla değişir ise, bu kez çalkantılı bir çevre tanımlaması yapmak olanaklıdır (Terrebery, 1968). Çalkantılı bir çevrede faaliyet gösteren bir organizasyondan örgütsel öğrenme sürecini gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu süreci bilinçli olarak gerçekleştirebilen organizasyonlar öğrenen organizasyonlar haline dönüşebilmekte ve böylece çalkantılı bir çevreye uyarlanabilmektedir.

İstikrarsız çevrelerde kısa dönemli uyarlanmacı tepki verme süreci işlerlik kazanmaktadır (March ve Simon, 1958, s. 100). Uyarlanma sürecinin temel meselelerinden biri de organizasyonun çevresindeki belirsizlikle baş edebilmesidir. Organizasyonlar değişen çevresel koşullara uyarlanmayı öğrenmelidirler (Duncan, 1971, s. 39-40). Duncan’a (1972b, s. 157) göre çevreye uyarlanma, çevreyi oluşturan bileşenler, çevrenin durumu ve belirsizliğin kaynağı hakkında enformasyon toplamayı ve işlemeyi gerekli kılmaktadır. Ancak bu ön koşullar sağlandıktan sonra öğrenme süreci başlayabilir. Başka bir ifade ile değişen bir çevreye daha iyi uyarlanabilme becerisi geliştirmek için organizasyonların öğrenebilen varlıklar olarak tasarlanması gerekmektedir (Goh, 2001, s. 331). Ayrıca çevre karmaşıklaştıkça da daha ileri düzeyde bir örgütsel öğrenmeye ihtiyaç duyulduğu da vurgulanmalıdır (Raymond ve Blili 2001, s. 33). Zira örgütsel öğrenme, evrim içerisindeki bir

çevrenin meydan okumalarına karşılık verebilecek itici güçlerden biridir (Kululanga vd. 2001, s. 22). Performansla ilişkilendirildiğinde ise çalkantılı bir çevreye örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirerek uyarlanabilen organizasyonların yüksek performans sergileyecekleri ifade edilebilir. Kısacası, işletmenin çevresi sürekli olarak değişim gösteriyorsa organizasyon da bu çevreye sürekli olarak uyarlanmak zorundadır (Badri vd. 2000, s. 156). Etkin organizasyonların bir özelliği de hayatta kalmasını sağlayacak değişen koşullara uyarlanabilmede gösterdiği esnekliktir (Mascarenhas 1985, s. 108).

Bu açıklamalar da göstermektedir ki çevreye uyarlanma söz konusu olduğunda çevrenin durumu, çevresel belirsizlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında bir takım ilişkiler kurma gereği ortaya çıkmaktadır.



Şekil 3.1. Kavramsal çerçeve

3.2. Araştırmanın yöntemi ve bulguları

Bu kısım, tez çalışması çerçevesinde Antalya ilinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde yürütülen araştırmanın amacı, hipotezleri, kapsamı, yöntemi ve bulguları ile ilgili bilgileri içermektedir.

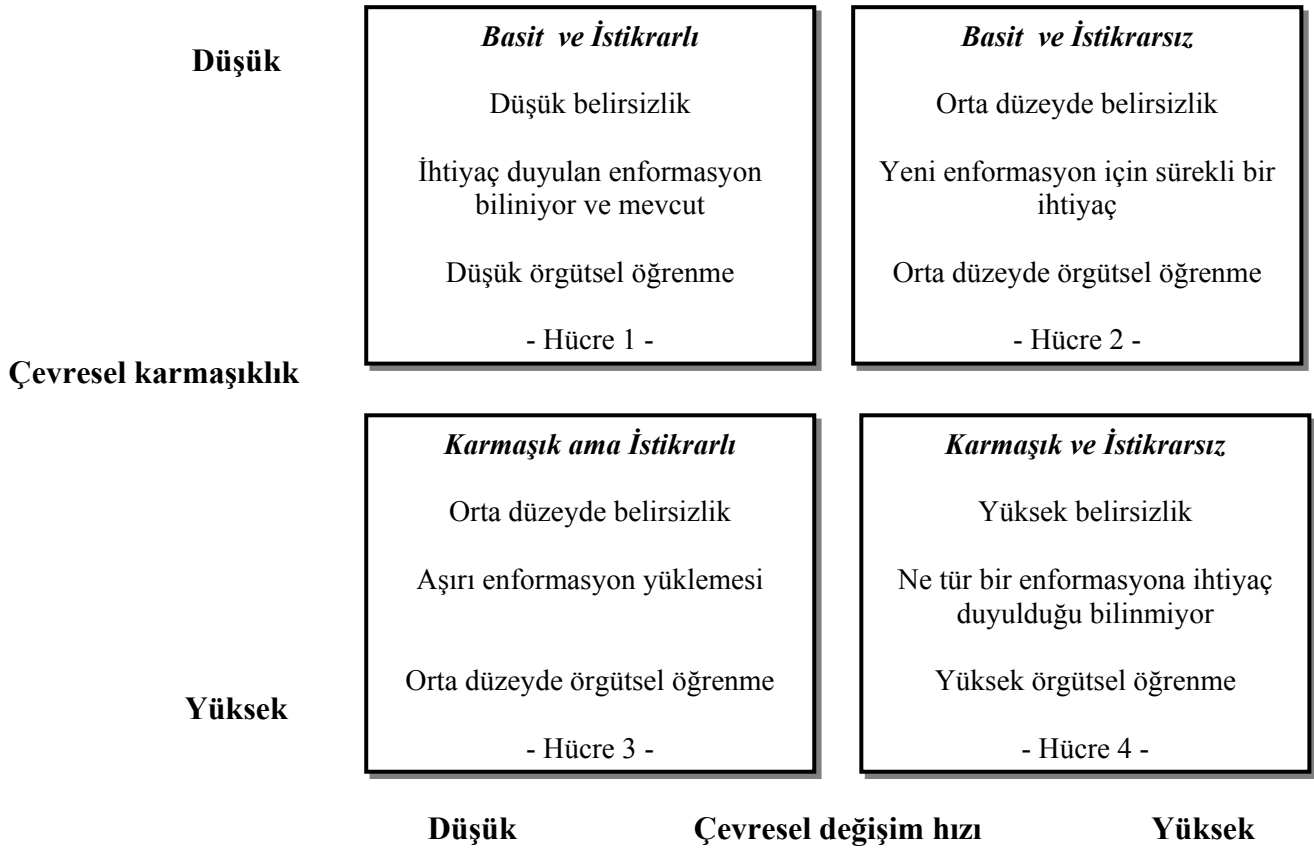
3.2.1. Araştırmanın amacı ve hipotezleri

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri saptamak üzere veriler toplamak ve bu veriler ışığında çalışmanın hipotezlerini test etmektir. Daha açık ifade etmek gerekirse araştırmanın amacı otel işletmeleri bağlamında üst kademe yöneticilerin,

- (a) çevreye ilişkin algılamalarını,
- (b) örgütsel öğrenmeye ilişkin algılamalarını,
- (c) örgütsel performansa ilişkin algılamalarını belirlemek ve bu belirlemeler ışığında
- (d) örgütsel öğrenmenin çevre ve örgütsel performans ile ilişkilerini saptamaktır.

De Geus'a (1997, s. 51) göre "karlar ve paydaşlara yaratılan değer in ençoklanmasına yapılan vurgu, günümüzde işletmeler üzerinde etkili olan iki önemli gücü – hayati öneme sahip bir üretim faktörü olarak bilgiye kayış ve işletmelerin çevresindeki değişen dünya – göz ardı etmektedir. Oysa, değişen dünya ile baş edebilmek için herhangi bir varlık, başkalaşma ve değişme yeteneği ile yeni beceri ve davranışlar geliştirme yeteneğini, kısacası öğrenme yeteneğini geliştirmelidir".

Değişen ve belirsiz bir çevrede öğrenme yeteneği bir gerekliliktir (Bohmer ve Edmondson, 2001, s. 32). Çünkü, değişen çevrenin yarattığı belirsizlik ortamında enformasyona duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Enformasyon ihtiyacı ise beraberinde örgütsel öğrenme ihtiyacını doğurmaktadır. Kısacası çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızının artmasıyla çevresel belirsizlik de arttıkça öğrenme ihtiyacı artmaktadır (Dodgson, 1993, s. 384). Bu ilişkiyi şekil yardımı ile daha açık bir biçimde ifade etmekte fayda vardır. Şekil 3.2'de, Daft (2001) ve Hatch'in (1997) sağladığı içgörüler ışığında Şekil 2.3'de yer alan matrise örgütsel öğrenmenin de eklenmesi ile oluşturulmuş bir matris sunulmuştur. Bu matriste çevresel boyutlar, çevresel belirsizlik ve örgütsel öğrenme arasındaki kuramsal ilişkiler gösterilmeye çalışılmaktadır. Böylece matris, tez çalışmasının amacı ışığında örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisinin görgül olarak saptanmasında kullanılabilir bir model haline almaktadır.



Şekil 3.2. Çevresel boyutlar, çevresel belirsizlik ve örgütsel öğrenme ilişkisi

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekilden de görüleceği üzere, çevredeki çalkantının düşük olduğu durumlarda (Hücre 1), değişim ve yeni enformasyon için algılanan ihtiyaç da düşük olacağından düşük düzeyde örgütsel öğrenme kabul edilebilir bir durumdur. Aksine yüksek düzeydeki çevresel çalkantı durumunda (Hücre 4) değişim, enformasyon ve öğrenme için algılanan ihtiyaç da arttıracaktır (Chonka vd., 2003, s. 5). Çevredeki istikrarsızlık durumunda da yönetsel belirsizliğin arttığı bilinmektedir. Bir anlamda çevredeki istikrar bir organizasyonun yeni bilgi elde etme ihtiyacı algılaması ve beceresi üzerinde dolayısıyla öğrenme eğiliminde etkili olmaktadır. İstikrarsız bir çevrede yöneticiler değişen pazar koşullarını anlamak ve kararlarının doğruluğunu arttırmak için bilgi arayışı içinde olacaklardır (Osland ve Yaprak, 1994, s. 56).

Tüm bu açıklamalarla “öğrenme tüm organizasyonların yaşamını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için elzemdir” (Leitch vd., 1996, s. 31) şeklindeki görüş güçlenmekle birlikte çevre de dikkate alındığında, “örgütsel öğrenme hızla değişen ve rekabetçi bir çevrede bütün organizasyonların geliştirmesi gereken bir yetenektir” (Amstrong ve Foley, 2003, s. 74) görüşü ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda ve Şekil 3.2’deki kuramsal ilişkiler çerçevesinde çalışmanın örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi ile ilgili hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

H₁ : Çevresel karmaşıklık ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂ : Çevresel değişim hızı ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ : Hem çevresel karmaşıklık hem de çevresel değişim hızı düşük olduğunda (basit ve istikrarlı çevre durumu) örgütsel öğrenme de düşüktür.

H₄ : Hem çevresel karmaşıklık hem de çevresel değişim hızı yüksek olduğunda (karmaşık ve istikrarsız çevre durumu) örgütsel öğrenme de yüksektir.

İlgili yazında yer alan kavramsal ve görgül çalışmaların öngördüğü gibi örgütsel öğrenme örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Buckler, 1998; Sedler-Smith vd., 2001; Lien vd., 2002; Ellinger vd., 2000; He ve Wong, 2004). Bu görüşten hareketle tez çalışmasının örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair hipotezi de aşağıdaki gibi yazılabilir.

H₅ : Örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.2. Araştırmanın kapsamı

Araştırmanın evrenini Antalya'da faaliyette bulunan işletme belgeli beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin çevresinin oldukça dinamik olduğu, kendilerini içsel ve dışsal değişimlere uyarlamak zorunda kaldıkları ve yoğun bir rekabet ile baş etmeleri gerektiği (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2003, s. 151) yönündeki görüş araştırma kapsamında otel işletmelerine odaklanılmasının başlıca nedenlerindedir. Ayrıca, otel işletmeleri benzer yasal düzenlemelere konu olmaları, benzer ürünleri sunmaları ve benzer işgücü pazarı koşulları ile karşı karşıya kalmaları gibi sebeplerle nispeten homojen bir yapı arz etmektedir. Ancak işletme bazında ele alındığında farklı stratejilere sahip olmaları nedeni ile içsel özellikleri itibarıyla farklılık gösterebilmektedir (Gjelsvik, 2002, s. 39).

Öte yandan, otel işletmeleri birer hizmet işletmesi olarak düşünülmektedir. Hizmet işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ise büyük ölçüde sundukları hizmetin kalitesi ile ilişkilendirilmektedir (Tavmergen, 2002, s. 164-166). Ancak, hizmet üretiminde işgören ve müşterinin etkileşimi hizmet sürecinin ve nihai ürünün tutarlılığını ve güvenilirliğini zorlaştırmaktadır. Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin yargılarının, onların algıları ve beklentilerinden oluşması da hizmette meydana gelebilecek hataları belirlemeyi ve düzeltmeyi güçleştirmektedir. Tüm bunların sonucunda da hizmet işletmelerinde kaliteli hizmet sunumu imalat işletmelerine oranla daha güç hale gelmektedir. Bu durumda da

örgütsel öğrenme kaliteli hizmet sunumunda hayati öneme sahip bir etken olarak ön plana çıkmaktadır (Hays ve Hill, 2001, s. 335). Otel yöneticileri de kaliteli hizmet sunmaya çalışarak kendi işletmelerini diğer otellerden farklı kılmamanın yollarını aramaktadır. Daha kaliteli hizmet ise otel çalışanlarının müşteri ilişkileri başta olmak üzere, otel işletmelerine özel bilgi ve becerilerde sahip oldukları ustalık ile başarılabilir. Bu yetenekler ise destekleyici bir öğrenme iklimi ile gerçekleştirilebilmektedir (Gjelsvik, 2002, s. 38). Tüm bu açıklamalar ışığında, örgütsel öğrenme ve çevre konusunda yürütülecek bir araştırmada otel işletmelerinin uygun birer veri kaynağı olabileceği görülmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinden elde edilecek veriler hizmet işletmeleri genelinde örgütsel öğrenme ve yöneticilerin çevre algılaması konusunda fikir verebilecek nitelikte olabilmektedir.

Araştırma, Antalya ilinde faaliyette bulunan ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülmüştür. Bu çerçevede Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nden ildeki işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin bir listesi alınmıştır. Söz konusu listeye göre Antalya'da işletme belgesine sahip 101 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Listede nispeten az sayıda otel olması ve bu işletmelere ulaşmanın da nispeten kolay olduğunun düşünülmesi nedeni ile listedeki otellerin tamamı örnekleme dahil edilmiştir.

Çevreyle ilgili gözetim sorumluluğu taşımaları (Hrebiniak ve Snow, 1980, s. 750-759) ve çevredeki koşullarla ilgili bilgi sahibi olabilecek bir konumda olmaları (Lawrence ve Lorsch, 1969) gibi nedenlerle yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarını ölçen bir çok çalışmada (Dill, 1958; Downey vd. 1975; Osborn ve Hunt, 1974; Bourgeois, 1985) üst kademe yöneticiler araştırma kapsamına alınmaktadır. Bu çalışmada da üst kademe otel yöneticileri araştırma kapsamına alınmıştır. Üst kademe otel yöneticisi kavramsallaştırması ile de genel müdürler, genel müdür yardımcıları ve departman müdürleri kastedilmektedir. Beş yıldızlı bir otel işletmesinin örgüt şeması incelendiğinde, çoğunlukla odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü, teknik hizmetler bölümü, muhasebe bölümü, satış ve pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, güvenlik bölümü gibi bölümlerin bulunduğu görülmektedir (Olalı ve Korzay, 1993; Batman, 1999; Aktaş, 2001). Burada sayılan yedi farklı bölümün yöneticileri ile birlikte her bir beş yıldızlı otel işletmesinin bir genel müdürü ve iki genel müdür yardımcısı olduğu varsayılırsa her otelde on adet üst kademe yöneticinin bulunabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Listede yer alan 101 otel işletmesinden 68 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Kalan 33 otelin araştırmaya dahil edilememesinin temel nedenleri ise otellerin kapalı olması, tadilatla olması, yöneticilerin izinde olması ya da araştırmaya katılmak için gönüllü olmaması şeklinde sıralanabilir. Araştırmaya katılmayı kabul edilen 68 otelin 24 tanesinden geri dönüş

sağlanabilmiştir. Bu çerçevede araştırmaya katılarak geri dönüş sağlanabilen yönetici sayısı da 106 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.3. Veri toplama aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Anket yöntemi daha düşük maliyetle daha çok soruya yanıt almayı (Tanrısevdi ve Hançer, 2003, s. 123), daha fazla kişiye ulaşabilmeyi ve verileri sayısal olarak ifade edebilmeyi (Okumuş, 2001, s. 239) olanaklı kılması nedeni ile tercih edilmiştir.

Formlar seçilen otel işletmelerinin insan kaynakları müdürleri aracılığıyla üst kademe yöneticilere ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki her bir otel işletmesinde insan kaynakları müdürleri ile yüz yüze temas kurulmuş ve kabul eden otellere anket formları bırakılmıştır. Belirli bir sürenin sonunda da üst kademe yöneticiler tarafından doldurulan anket formları insan kaynakları müdürleri ile tekrar yüz yüze temas kurulmak kaydı ile toplanmıştır.

Tez çalışması kapsamında incelenen çevresel algılamalar, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans şeklinde üç ana değişken olduğundan, anket formunda da demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev ve çalışma süreleri) ilişkin soruların yanı sıra bu üç değişkeni ölçmeyi amaçlayan ölçeklere yer verilmiştir.

3.2.3.1. Çevresel algılamaların ölçülmesi

Araştırma çerçevesinde yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları çevresel karmaşıklık, çevresel değişim hızı ve çevresel belirsizlik boyutları ile ölçülmektedir. Çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı boyutlarını ölçmek amacı ile Daft vd. (1988) tarafından geliştirilen ölçeklerin genişletilmiş biçimleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerde çevrede yer alan bileşenler, rekabet, müşteriler, teknoloji, yasal-politik etkenler, ekonomik etkenler ve sosyo-kültürel etkenler şeklinde sıralanmaktadır. Tez çalışmasında kullanılan çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı ölçeklerine ise Olsen vd. (1994) tarafından önerilen tedarikçiler, finans/sermaye piyasaları ve işgücü pazarları bileşenleri de eklenmiştir. Böylece dokuz maddeden oluşan iki ayrı ölçek elde edilmiştir.

Algılanan çevresel karmaşıklığı saptamak üzere, cevaplayıcılardan kendilerine sunulan dokuz bileşenin her birinin ne derece karmaşık olduğunu beş noktalı bir ölçek üzerinden değerlendirmesi istenmiştir. Beş noktalı ölçekte 1 rakamı düşük düzeyde karmaşıklığı, 5 rakamı ise yüksek düzeyde karmaşıklığı ifade etmektedir. Benzer şekilde algılanan çevresel değişim hızının ölçümü de cevaplayıcıların dokuz bileşeni beş noktalı bir ölçek üzerinden

değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu kez 1 rakamı düşük düzeyde değişim hızına, 5 rakamı da yüksek düzeyde değişim hızına karşılık gelmektedir.

Çevresel belirsizliği ölçmek amacıyla Miller ve Dröge (1986), Hoque (2004), Lal ve Hasselt (1998) ve Shipton vd. (2002) gibi yazarlar tarafından kısmen ya da tamamen kullanılmış olan bir ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekte pazarlama ve pazarlar, rakipler, müşteriler, teknoloji, tedarikçiler gibi çevresel bileşenlerle ilgili altı önerme bulunmaktadır. Bu önermelere de 5 noktalı bir ölçek üzerinden cevap verilebilmektedir. Bu ölçekte 1 rakamı hiç katılmıyorum, 5 rakamı da tamamen katılıyorum ifadelerini yansıtmaktadır.

3.2.3.2. Örgütsel öğrenmenin ölçülmesi

Konu ile ilgili yazında, örgütsel öğrenmeyi ölçebilmek için özellikle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran örgütsel mekanizmaların tespit edilmeye çalışıldığı dikkat çekmektedir (örneğin Goh ve Richards, 1997; Goh, 2001; Armstrong ve Foley, 2003; Hult vd., 2000; Hult vd., 2001; Hult vd., 2002; Hult ve Ferrel, 1997; Hult vd., 1995; Hult, 1998).

Tez çalışmasında da bu doğrultuda otel işletmeleri bağlamında üst kademe yöneticilerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılamalarını ölçmeyi amaçlayan bir ölçek geliştirmek için birinci bölümün sonunda yer alan Tablo 1.3'deki önermelerden yararlanılmıştır. Söz konusu önermelerden bir önerme havuzu oluşturulmuştur.

Geliştirilecek ölçeğin içerik geçerliliğinin sağlanması ve önerme havuzundaki önerme sayısının azaltılması için Lawshe (1975) tarafından geliştirilen ve Templeton vd. (2002) tarafından bir örgütsel öğrenme ölçeğinin geliştirilmesi sırasında kullanılan yöntemden yararlanılmıştır. Bu yöntemde bir yapıyı ölçen olası önermeler konunun uzmanlarından oluşan bir grup paneliste sunulmakta ve her panelistten her bir önermeyi tek tek değerlendirmesi istenmektedir. Panelistler değerlendirmelerinde 3 kategorili bir ölçekten yararlanmaktadır. Bu ölçekte:

1 = gerekli

2 = yararlı fakat gerekli değil

3 = gerekli değil şeklindedir.

Panelistlerden gelen cevaplar doğrultusunda aşağıdaki formül yardımı ile her bir önerme için bir katsayı hesaplanmaktadır.

$$\text{İçerik geçerliliği oranı} = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

(İGO)

n_e = gerekli diyen panelistlerin sayısı

N = toplam panelist sayısı

Her bir önerme için hesaplanan İGO değerleri, Lawshe (1975) tarafından verilen tablodaki (Tablo 3.1) değerlerle karşılaştırılmakta, İGO değeri tablo değerinin altında kalan önermeler ölçeğe alınmamaktadır.

Tablo 3.1. En düşük İGO değerleri (0,05 anlamlılık düzeyinde)

Panelist sayısı	En düşük değer
5	0,99
8	0,75
10	0,62
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Panelist grubu yönetim organizasyon ve turizm işletmeciliği alanında daha önce örgütsel öğrenme konusunda yüksek lisans ya da doktora tezi yönetmiş olan 15 adet öğretim üyesinden oluşturulmuş ve önermelerin yer verildiği bir anket formu (Ek – 1) bu kişilere ulaştırılmıştır. Sekiz öğretim üyesinden geri dönüş olmuştur ve Lawshe (1975) prosedürünün işletilmesi sonucu toplamda 74 adet olan önerme sayısı 49'a indirilmiştir.

49 önermeden oluşan ölçek sekiz farklı beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 41 üst kademe yönetici üzerinde test edilmiştir. Ölçeğin ayrışma geçerliliğini belirlemek için de Goh (2001) ve Goh ve Richards (1997) tarafından kullanılan biçimselleşme ölçeğinden yararlanılmıştır. Goh (2001) ve Goh ve Richards (1997) organizasyonun biçimselleşme derecesi ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda geliştirilecek ölçeğin ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu söyleyebilmek için biçimselleşme ölçeği ile arasında ters orantılı bir ilişkinin varlığının ortaya konması gerekmektedir.

Ön araştırma ile 41 yöneticiden elde edilen veriler ışığında yapılan analizler sonucu örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,91 düzeylerinde hesaplanmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği ile biçimselleşme ölçeği arasında ise Goh ve

Richards (1997) ve Goh (1997) tarafından da öngörüldüğü ve görgül araştırma bulguları ile de desteklendiği gibi 0.33 oranında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ancak, ön araştırma sırasında 23 otelde 230 adet anket formu dağıtılmış olmasına karşın sadece sekiz otelden 41 adet anket formunun dönmesi düşündürücü bir sonuç olmuştur. Bunun nedeni ise ön araştırmanın yürütülmesi sırasında insan kaynakları müdürleri ile yapılan görüşmelerde ortaya çıktığı gibi örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan çok sayıda önermenin cevaplama konusunda isteksizlik yaratmış olmasıdır. Bu yüzden ölçekteki madde sayısının azaltılması ihtiyacı doğmuştur.

Bu doğrultuda birbirine benzer önermelerden güvenilirlik katsayısını en az düzeyde düşürebilecek önermeler ölçekte alıkonulmuştur. Bu değerlendirme sonucunda ise 22 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Bu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır ve biçimselleşme ölçeği ile 0.34 oranında ters yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, 49 maddelik ölçek ile 22 maddelik ölçek arasında 0.945 gibi doğru orantılı güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu analizler sonucunda 49 maddelik ölçek yerine 22 maddelik ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.2.3.3. Örgütsel performansın ölçülmesi

Otel işletmelerinin performansının ölçümüne ilişkin dengeli bir yaklaşım sergilenebilmesi açısından Kaplan ve Norton (1992; 1993) tarafından önerilen dengeli puan kartında yer alan dört bakış açısı benimsenmektedir. Bu bağlamda, otel işletmeleri için finansal, müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve yenilik bakış açılarının her biri açısından kullanılacak performans göstergeleri yazın taraması sonucu belirlenmiştir. Dengeli puan kartının esasına uygun olarak, Tablo 2.4'deki göstergelerden her bir bakış açısı için üçer tane olmak üzere toplamda on iki tanesi seçilerek örgütsel performans ölçeği geliştirilmiştir.

Böylece üst kademe otel yöneticilerinin çok fazla zaman harcamadan ve aşırı enformasyon ihtiyacı duymadan yanıtlayabilecekleri bir performans ölçüm aracının geliştirilmesi sağlanmıştır. Zira, Balantine ve Bringall (1995, s. 2) tarafından da vurgulandığı gibi yönetsel hiyerarşi kademelerinde yukarıya doğru çıkıldıkça performans göstergeleri daha az ayrıntı içermeli, daha basit, az sayıda ve özet halinde olmalıdır.

Performans göstergelerinin seçiminde ise otel işletmeleri için önemli olduğu ve üst kademe yöneticiler tarafından sıklıkla takip edildiği düşünülen göstergelere öncelik verilmeye çalışılmıştır. Otelcilik endüstrisi kendine özgü özelliklere sahip olduğundan, otel performansını ölçecek ölçütlerin de otele özgü faaliyetleri, ürün ve hizmetleri yansıtması gerekir (Harris ve Mongiello, 2001, s. 121). Atkinson ve Brown'a (2001, s. 130) göre otel

işletmelerinin en belirgin özelliklerinden biri yüksek sabit maliyetler ya da başka bir ifade ile toplam maliyetler içerisinde sabit maliyetlerin payının yüksek olmasıdır. Bu durum da otel işletmelerinin pazar yönelimli ve gelir yönetimi odaklı bir performans ölçüm sistemine sahip olmaları gerekliliğine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra otelcilik endüstrisinin emek yoğun olması sebebi ile de insan kaynakları ile ilgili performans göstergeleri de önem kazanmaktadır (Harris ve Mongiello, 2001, s. 121). Yapılan araştırmalar doluluk oranı, karlılık ve maliyetler (Atkinson ve Brown, 2001; Enz vd., 2001; Anderson vd., 1999) gibi finansal göstergelerin ağırlıklı olarak kullanıldığını gösterse de, ölçekte benzerlerine yer verilen tekrar gelen müşterilerin oranı, müşterilerden gelen şikayetler (Geller, 1985), müşteri memnuniyeti, işgören tutumları, takım çalışması ve koordinasyon, hizmet ve tesislerde iyileştirmeler (Brown ve McDonnel, 1995), müşteri ihtiyaçlarına tepki, bakım-onarım koruma, işgörenlerin eğitim düzeyi (Denton ve White, 2000) gibi finansal olmayan göstergelerden de yararlandığına ya da yararlanılabileceğine işaret etmektedir.

Performans ölçümü için geliştirilen ölçekte yer alan göstergeleri değerlendirmeleri için cevaplayıcılardan yedi noktalı bir ölçekten yararlanmaları istenmektedir. Bu ölçekte 1 rakamı göstergeler itibariyle cevaplayıcıların otel işletmesinin performansından hiç tatmin olmadığını, 7 rakamı ise oldukça tatmin olduğunu göstermektedir. Böylece Jeffrey ve Barden (2000, s. 383) tarafından da vurgulandığı gibi, otel işletmelerinde çoğunlukla finansal göstergeler itibariyle dahi güvenilir verilerin muhafaza edilmediği ve bunların açıklanmadığı görüşünden hareketle, nesnel performans ölçütleri yerine üst kademe yöneticilerin yargılarına dayanan öznel ölçümün yapılması sağlanmıştır.

Anket formunda örgütsel performans ölçeğinin yanı sıra yöneticilerin otelin performansını genel olarak değerlendirdiği bir soruya da yer verilmektedir. Bu soruya cevaplayıcılar yine 7 noktalı bir ölçek üzerinden yanıt vermektedir. Buna göre 1 rakamı ‘hiç memnun değilim’ ve 7 rakamı da ‘çok memnunum’ ifadesini yansıtmaktadır.

3.2.4. Bulgular

Aşağıdaki kısımlarda öncelikle araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bulgulara yer verilmiştir. Ardından kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği ile ilgili bulgulara değinilmektedir. Örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi ile örgütsel öğrenme ve performans ilişkisine açıklık getiren araştırma bulguları ise iki ayrı bakış açısıyla sunulmaktadır. Buna göre öncelikle bireysel olarak yöneticilerin algılamaları üzerinden analizler gerçekleştirilmiş ve bu analizlerin sonuçları verilmiştir. Ardından analiz birimi olarak otel işletmeleri alınmış ve böylece sonuçlar otel işletmeleri düzeyinde sunulmuştur.

3.2.4.1. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular

Cinsiyet, eğitim durumu ve görev değişkenlerine ilişkin demografik bulgular yüzde ve frekans dağılımları olarak Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 3.2. Demografik değişkenler (cinsiyet, görev ve eğitim durumu)

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Bayan	24	23,1
Bay	80	76,9
Eğitim durumu		
İlköğretim	10	9,6
Lise	45	43,3
Üniversite	47	45,2
Lisans üstü	2	1,9
Görev		
Genel müdür	12	11,5
Genel müdür yrd/bölüm müdürü	92	88,5

Tablo 3.2’de yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmının erkek olduğu anlaşılmaktadır. Örneklem içerisinde lise ve üniversite mezunları neredeyse eşit oranlarda yer almakta ve büyük bir kesimi oluşturmaktadır. Görev değişkeni itibarıyla bakıldığında ise cevaplayıcıların çok büyük bir kısmı insan kaynakları, yiyecek-içecek, önbüro, muhasebe, teknik servis, güvenlik gibi departmanların yöneticileri olmaktadır.

Üst kademe yöneticilerin yaş ve çalışma süreleri ile ilgili betimleyici istatistikler de Tablo 3.3’de sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Demografik değişkenler (yaş ve çalışma süreleri)

	En düşük değer	En yüksek değer	Ortalama	Standart sapma
Yaş	22	57	36,49	7,712
Bu görevde geçirdiği süre	1	32	9,02	6,814
Bu otelde çalışma süresi	1	19	4,65	4,281
Sektörde çalışma süresi	1	35	13,73	7,859

Tablo 3.3’deki ortalama değerlere bakıldığında, yöneticilerin yaşlarının çok yüksek olduğu söylenemese de, turizm sektöründe uzun yıllar deneyime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde şu an yürüttükleri görevlerinde de deneyimli oldukları görülmektedir. Ancak, burada dikkat çekici nokta şu an buldukları otelde çalışma

sürelerinin, turizm sektöründe ve şu anki görevlerinde geçirdikleri süreye göre oldukça düşük olmasıdır.

Yöneticilerin çevre, örgütsel öğrenme ve örgütsel performansa ilişkin algılamalarının onların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile t testi (cinsiyet ve görev değişkeni için), ANOVA analizi (eğitim durumu değişkeni için) ve korelasyon analizi (yaş ve çalışma süreleri ile ilgili değişkenler için) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları sırası ile Tablo 3.4, Tablo 3.5 ve Tablo 3.6’da yer almaktadır. Sözü edilen bu analizleri ve takip eden analizlerin bazılarını yapabilmek için öncelikle her bir cevaplayıcı için çevresel karmaşıklık, çevresel değişim hızı, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ölçekleri itibariyle toplam puanlar hesaplanmıştır. Böylece yöneticilerin algılamaları analizlere ölçeklerden aldıkları puanlar olarak yansıtılmıştır.

Tablo 3.4. Cinsiyet değişkeninin yöneticilerin algılamalarına etkisi (t testi)

Yöneticilerin algılamaları	t değeri	Anlamlılık düzeyi
Çevresel karmaşıklık	0,326	0,745
Çevresel değişim hızı	0,993	0,323
Örgütsel öğrenme	0,633	0,528
Örgütsel performans	0,784	0,435

Tablo 3.4’de verilen anlamlılık seviyelerine bakıldığında dört bağımlı değişken (çevresel karmaşıklık, çevresel değişim hızı, örgütsel öğrenme ve performans) için de yöneticilerin algılamalarının cinsiyet değişkeni itibariyle bir farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Bir başka ifade ile, yöneticilerin erkek ya da kadın olması onların çevre, örgütsel öğrenme ve performansa ilişkin algılamalarında anlamlı bir değişime yol açmamaktadır.

Tablo 3.5. Görev değişkeninin yöneticilerin algılamalarına etkisi (t testi)

Yöneticilerin algılamaları	t değeri	Anlamlılık düzeyi
Çevresel karmaşıklık	,616	,539
Çevresel değişim hızı	,513	,609
Örgütsel öğrenme	,245	,807
Örgütsel performans	,022	,982

Tablo 3.5’deki sonuçlar da Tablo 3.4’dekine benzer şekilde yorumlanabilir zira, anlamlılık düzeyleri yöneticilerin yürüttükleri görevin onların dört bağımlı değişkene ilişkin algılamaları üzerinde herhangi anlamlı bir farklılığa yol açmadığını göstermektedir.

Bir bağımsız değişken olarak ele alındığında eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin algılamaları üzerine etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.6’da sunulmaktadır.

Tablo 3.6. Eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin algılamalarına etkisi (ANOVA analizi)

Yöneticilerin algılamaları	F değeri	Anlamlılık düzeyi
Çevresel karmaşıklık	4,609	,050
Çevresel değişim hızı	6,541	,000
Örgütsel öğrenme	1,831	,146
Örgütsel performans	0,923	,432

Tablo 3.6’da yer verilen ANOVA analizi sonuçlarına göre eğitim durumu açısından yöneticilerin hem çevresel karmaşıklık ve hem de çevresel değişim hızı algılamaları farklılık göstermektedir. ANOVA analizinde gruplar (ilkokul, lise, üniversite, lisans üstü) topluca ele alınarak aralarında bir fark bulunup bulunmadığı konusunda genel bir sonuca varılmaktadır. Fakat ANOVA analizi farkın hangi gruplar arasında olduğu sorusuna cevap vermemektedir (Baş, 2001). Bu nedenle de her bir yönetsel algılama açısından hangi grubun fark yarattığını bulmak için post hoc analizine gidilmiş ve Scheffe testinden faydalanılmıştır. ANOVA testinden sonra başvuru post hoc analizler bağımlı değişken açısından hangi grubun fark yarattığını görmek amacıyla kullanılan analizler olmaktadır (Sweet ve Grace-Martin, 2003). Scheffe testi sonuçları da farklılığın, üniversite ve lise mezunlarının çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı algılamalarına ilişkin ortalama değerleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığına işaret etmektedir. Buna göre üniversite mezunları, lise mezunlarına göre çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı açısından daha yüksek düzeyde bir algılamaya sahiptir. Eğitim durumu değişkeni yöneticilerin örgütsel öğrenme ve örgütsel performans algılamalarında ise herhangi bir farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 3.7’de yaş ve çalışma süreleri (şu anki görevde geçirilen süre, şu anki otelde çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi) ile yöneticilerin algılamaları arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.7. Yaş ve çalışma süreleri ile yöneticilerin algılamaları arasındaki ilişki (korelasyon analizi)

	Çevresel karmaşıklık	Çevresel değişim hızı	Örgütsel öğrenme	Örgütsel performans
Yaş	,004 (.971)	,020 (.838)	-,020 (.844)	,040 (.688)
Bu görevde geçirdiği süre	,077 (.435)	,000 (.99)	-,231 (.019)	-,180 (.067)
Bu otelde çalışma süresi	-,029 (.773)	-,06 (.522)	-,116 (.242)	-,094 (.344)
Sektörde çalışma süresi	-,012 (.189)	,034 (.271)	,050 (.611)	,109 (.728)

Not : Parantez içerisindeki değerler anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Tablo 3.7'deki bulgulara göre yöneticilerin şu anki görevlerinde geçirdikleri süre ile örgütsel öğrenme algılamaları arasında 0.231 oranında ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek olanaklı değildir.

3.2.4.2. Ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Geçerlilik ölçüm aracının gerçekte ölçmesi gerekeni ölçebilmesi ile ilgilidir (Erdoğan, 1998). Geçerlilik ölçümlerinde farklı geçerlilik testleri dikkate alınabilmektedir. Bunlardan biri de yapı geçerliliğidir. Sosyal bilimlerde ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla sıklıkla başvurulan yöntem ise faktör analizidir (Büyüköztürk, 2002; Hair vd., 1998). Bu çalışmada da ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlamaktadır (Özdamar, 2004; Churchill, 1995). Bu çalışmada da faktör analizi türlerinden temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan faktörlerin sayısının bulunmasında çoğunlukla faktörlerin öz değerlerinden yararlanılır. Öz değer hem faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada hem de önemli faktör sayısına karar vermede dikkate alınan bir katsayıdır (Büyüköztürk, 2002). Değerin yüksekliği o faktörün bağımsız değişkendeki varyansı açıklama oranına katkısının yüksekliğini anlatır (Erdoğan, 1998). Faktör analizi sonucu elde edilen faktörlerin varyansı açıklama oranının yüksek olması ise ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Ölçekte yer alan maddelerin hangi faktör altında toplandığının belirlenmesinde de faktörle maddelerin ilişkisini açıklayan faktör yük değerlerinden yararlanılmaktadır (Malhotra, 2004).

Bir ölçek değişik zaman aralıklarında aynı örnekleme uygulandığında tutarlı ve dengeli sonuçlar verebiliyorsa güvenilir olduğu ifade edilebilir (Erdoğan, 1998). Güvenilirliği ölçmenin en yaygın yöntemi ise iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alpha değeridir ve bir ölçeğin güvenilir olduğunu göstermek amacıyla kabul edilen en düşük değer 0.70 düzeyindedir (Hair vd., 1998, s. 118). Araştırma kapsamında yararlanılan beş farklı ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek üzere her bir ölçek ve alt boyutları için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ancak, çevresel belirsizlik ölçeği için Cronbach Alpha değeri 0.4287 düzeyinde düşük bir katsayı olarak bulunmuştur. Bu değere göre çevresel belirsizlik ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğunu söylemek olanaklı olmamaktadır. Bu nedenle söz konusu ölçek sonraki analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo 3.8, 3.9, 3.10, 3.11 ve 3.12’de ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri, ölçekleri oluşturan faktörlere ait özdeğerler, varyansı açıklama oranları ve faktör yük değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Çevresel karmaşıklık ölçeği boyutları (faktör analizi)

Özdeğer	4,938
Toplam varyansı açıklama oranı %	54,863
Ölçek maddeleri	Faktör yükleri
Rekabet	0,747
Müşteriler	0,704
Teknoloji	0,693
Yasal-politik etkenler	0,540
Ekonomik etkenler	0,767
Sosyo-kültürel etkenler	0,803
Tedarikçiler	0,816
Finans/sermaye piyasaları	0,814
İşgücü pazarları	0,741
KMO	0,855
Bartlett's Test of Sphericity	484,47 / 0,000
Toplam varyansı açıklama oranı %	54,863
Ölçeğin Alpha katsayısı	,8930

Çevresel karmaşıklık ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı 0.89 düzeyinde tatmin edici bir değer olarak hesaplanmıştır. Dokuz maddeden oluşan bu ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda, tek boyutlu olduğu anlaşılmaktadır. Tek boyut altında toplanmış olan yüksek faktör yük değerleri de bu bulguyu desteklemektedir. Faktör analizi sonucu elde edilen tek

boyutun toplam varyansı açıklama oranı da % 55 düzeylerinde hesaplanmıştır. Araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri de (Malhotra, 2004) 0,855 düzeylerinde tatmin edici bir değer olarak belirlenmiştir. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren Bartlett's Test of Sphericity (Malhotra, 2004) değeri ise 484,47 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 3.9. Çevresel değişim hızı ölçeği boyutları (faktör analizi)

Özdeğer	4,630
Toplam varyansı açıklama oranı %	51,441
Ölçek maddeleri	Faktör yükleri
Rekabet	,760
Müşteriler	,705
Teknoloji	,621
Yasal-politik etkenler	,675
Ekonomik etkenler	,725
Sosyo-kültürel etkenler	,722
Tedarikçiler	,770
Finans/sermaye piyasaları	,763
İşgücü pazarları	,702
KMO	0,856
Bartlett's Test of Sphericity	427,87 / 0,000
Toplam varyansı açıklama oranı %	51,444
Ölçeğin Alpha katsayısı	,8799

Dokuz maddeden oluşan bir başka ölçek olan çevresel değişim hızı ölçeği için güvenilirlik katsayısı olarak kabul edilen Cronbach Alpha değeri 0.88 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu katsayı ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğe faktör analizi uygulandığında yine tek boyut elde edilmektedir. Yüksek faktör yük değerleri de bu sonucu desteklemektedir. Bu boyut toplam varyansın % 51'ini açıklamaktadır. KMO ve Bartlett's Test of Sphericity değerlerinin tatmin edici olduğu da söylenebilmektedir.

Tablo 3.10. Örgütsel öğrenme ölçeği boyutları (faktör analizi)*

	1	2	3	4
Özdeğer	3,749	3,664	2,854	2,653
Varyansı açıklama oranı %	19,730	19,284	15,022	13,961
Faktörlerin Cronbach Alpha değerleri	0,8762	0,8795	0,8220	0,8243
Faktörlerin ortalama değerleri	3,25	3,06	3,26	3,78
Her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.			,780	
Çalışanlara sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir.			,502	
Her departman otelin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadır.	,785			
İçsel kaynaklarımız ve /veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız.			,786	
Çalışanlar gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.	,623			
Geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.	,712			
Varlık sebebimizi açıkça tanımlayan misyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve anlarlar.	,471			
Her düzeydeki çalışanın birbiri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler (telefon, e-mail, internet gibi) bulunmaktadır.				,820
Çalışanların ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.		,535		
Çalışanlar öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.		,455		
Yapılan hatalar, çalışanlar arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	,634			
Çalışanlar, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.		,624		
Çalışanların yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.		,656		
Bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden (bilgisayar gibi) yoğun bir şekilde yararlanır.				,786
Farklı departmanlardan çalışanlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.		,568		
Çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir.		,735		
Diğer otellerin uygulamaları sürekli olarak izlenir ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikler alınır ve benimsenir.		,758		
Gelecekte olmak istediğimiz yeri gösteren vizyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve bu vizyon genel kabul görmüştür.	,543			
Çalışanlardan gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.			,537	
KMO	,895			
Bartlett's Test of Sphericity	1342,07 / 0,000			
Toplam varyansı açıklama oranı %	67,997			
Ölçeğin Alpha katsayısı	0,9414			

* “Her hangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda otel içerisinde kime başvuracağını bilir” şeklindeki önerme, “her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir” şeklindeki önerme ve “takım çalışması otelimizde sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimi değildir” şeklindeki önermenin başlangıçtaki ölçekten çıkarılması ile elde edilmiş sonuçları vermektedir.

Başlangıçta 22 maddeden oluşan örgütsel öğrenme ölçeği için Cronbach Alpha değeri 0,85 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermekle birlikte “her hangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda otel içerisinde kime başvuracağını bilir” şeklindeki dördüncü önerme ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0.90 düzeyine çıktığı anlaşılmaktadır. Böylece elde edilen 21 maddelik ölçekten bu kez “her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir” şeklindeki üçüncü önermenin çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0.93 düzeylerine ulaştığı görülmektedir. Bu önermenin çıkarılması ile elde edilen 20 maddelik ölçeğe faktör analizi uygulandığında ise beş boyutlu bir çözüm elde edilmiştir. Ancak, boyutlar tek tek incelendiğinde beşinci boyutun “takım çalışması otelimizde sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimi değildir” şeklindeki tek bir önermeden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu ise araştırmacılar tarafından arzu edilen bir durum değildir (Malhotra, 2002, s. 578). Bu durumu gidermek için söz konusu önerme de ölçekten çıkarılmış ve nihai olarak 19 maddelik bir örgütsel öğrenme ölçeği elde edilmiştir. Bu ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ise dört boyutlu bir çözüme ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucu elde edilen boyutları yorumlamada güçlük ile karşılaşılır ise döndürme işlemi gerçekleştirilmektedir. Döndürme işlemi açıklanan toplam varyansı faktörler arasında yeniden dağıtmaktadır (Yükselen, 2000). Burada da faktörlerin yorumunu basitleştirebilmek amacıyla Varimax döndürme yönteminden yararlanılmıştır. Döndürme işleminden sonra elde edilen dört boyutun toplam varyansı açıklama oranı % 68 düzeylerinde hesaplanmıştır. KMO ve Barlett’s Test of Sphericity değerlerinin de tatmin edici olduğu görülmektedir.

Birinci boyut departmanların otelin başarısına sağlayacağı katkıyı bilmesi, çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim sağlanması, vizyonun çalışanlar tarafından bilinmesi ve anlaşılması, öğrenilenlerin unutulmasını önleyen sistemler, misyonun çalışanlar tarafından bilinmesi ve hataların tartışılması ve analiz edilmesi şeklindeki önermeleri içermektedir. Ortalama değeri 3.35, özdeğeri 3.749 olan ve varyansın % 19,73’ünü açıklayan bu boyut “*sistem bakış açısı*” şeklinde adlandırılmıştır.

İkinci boyut varyansın % 19.28’ini açıklamaktadır, ortalaması 3.06 ve özdeğeri de 3.644 düzeyindedir. Bu boyut kapsamında yer alan önermeler ise çalışanların çabalarının ödüllendirilmesi, öğrenilenlerin uygulanmasının cesaretlendirilmesi, çalışanların problemleri kendi aralarında çözmesi, hatalardan öğrenilebileceğine inanılması, farklı departmanlardan çalışanların işle ilgili tartışmak üzere bir araya gelmesi, çalışanların işlerin yapılışını belirleme konusunda söz sahibi olması ve diğer otellerin işe yarar uygulamalarının izlenmesi ve benimsenmesi şeklinde sıralanabilir. Bu boyut “*bireysel öğrenmenin desteklenmesi*” olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü boyut dört önermeden oluşmaktadır ve ortalama değeri 3.26, özdeğeri 2.854, varyansı açıklama oranı da % 15.022 düzeyindedir. Faktör yükleri dikkate alındığında çalışanların işlerin yapılışını eleştirmesi, çalışanlara eğitim verilmesi, dış kaynaklardan yardım alma ve işe yarar yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmesi bu boyut kapsamındaki önermeler olmaktadır. Bu boyut “*öğrenmeyi destekleyen iklim*” şeklinde adlandırılmıştır.

Dördüncü ve son boyutun ortalaması 3.78, özdeğeri 2.653 ve varyansı açıklama oranı da % 13.961 düzeyindedir. Bu boyut iletişimi kolaylaştıracak sistemler ve enformasyon teknolojilerinden yararlanılması şeklindeki iki önermeden oluştuğundan “*iletişim ve enformasyon teknolojileri*” olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizi sonucu elde edilen bulgular ölçeğin yapı geçerliliğini göstermekle birlikte ölçekte yer alacak olası önermelerin ayrıntılı bir yazın taraması sonucu belirlenmesi, Lawshe (1979) prosedürü ile uzmanların görüşüne başvurulması ve bir ön araştırma ile test edilmesi de yüzey geçerliliğini desteklemektedir.

Tablo 3.11. Örgütsel performans ölçeği boyutları (iki faktörlü çözüm)

	1	2
Özdeğer	5,150	2,940
Varyansı açıklama oranı %	42,920	24,503
Faktörlerin Cronbach Alpha değerleri	0,7929	0,9287
Faktörlerin ortalama değerleri	4,67	5,14
İşletmenizin karlılığı		,844
İşletmenizin doluluk oranları		,768
İşletmenizde son bir yılda gerçekleşen maliyet yüzdeleri		,717
Müşterilerinizin, işletmenize ilişkin duyduğu memnuniyet	,741	
İşletmenize tekrar gelen müşterilerin oranı	,302	
İşletmenizde müşteri şikayetlerinin kayıt altına alınma ve çözülme oranı	,836	
İşletmeniz bünyesinde çalışan işgücünün işletmeye bağlılığı	,721	
İşletmenizde bulunan farklı departmanlar arasındaki koordinasyon	,783	
Otelinizde genel alanların, odaların ve donanımın bakım-onarım düzeyi	,788	
Otelinizde işgücüne verilen eğitimlerin yeterliliği	,761	
İşletmenizde kullanılan enformasyon teknolojilerinin yeterliliği	,839	
İşletmenizin ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme yapma becerisi	,752	
KMO	,883	
Bartlett's Test of Sphericity	898,90 / 0,000	
Toplam varyansı açıklama oranı %	67,423	
Ölçeğin Alpha katsayısı	0,9285	

Örgütsel performans ölçeği için Cronbach Alpha değeri 0.93 düzeyinde oldukça tatmin edici bir değer olarak hesaplanmıştır. Ölçek faktör analizine tabi tutulduğunda ise toplam

varyansın % 67'sini açıklayan iki boyutlu bir çözüm elde edilmektedir. KMO ve Barlett's Test of Sphericity değerleri de tatmin edici düzeydedir.

Faktör yükleri incelendiğinde ise ilk boyutun özellikle finansal olmayan performansı ölçen dokuz göstergeden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ortalaması 4.67, özdeğeri 5.15 ve varyansı açıklama oranı % 43 düzeylerinde olan bu boyut "*finansal olmayan performans*" şeklinde adlandırılmıştır.

İkinci boyut ise varyansın % 24.5'ini açıklamaktadır ve ortalaması 5.14, özdeğeri de 2.94 düzeyindedir. Karlılık, doluluk oranları ve maliyet yüzdeleri gibi daha çok finansal performans ile ilgili üç göstergeden oluştuğu için de "*finansal performans*" şeklinde adlandırılmıştır.

Performans ölçümünün Kaplan ve Norton (1992) tarafından önerilen dengeli puan kartı anlayışına göre yapıldığı ve buna göre finansal, müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve yenilik şeklinde adlandırılan dört bakış açısı sergilenmesi gerektiği hatırlandığında ölçeğin de dört boyutlu bir çözüm vermesi beklenmektedir. Bu nedenle örgütsel performans ölçeği dört boyut verecek şekilde faktör analizine tabi tutulmuş ve Tablo 3.12'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.12. Örgütsel performans ölçeği boyutları (dört faktörlü çözüm)

	1	2	3	4
Özdeğer	3,251	2,583	2,427	1,357
Varyansı açıklama oranı %	27,089	21,529	20,223	11,311
Faktörlerin Cronbach Alpha değerleri	0,8593	0,8776	0,7929	0,8120
İşletmenizin karlılığı			,814	
İşletmenizin doluluk oranları			,796	
İşletmenizde son bir yılda gerçekleşen maliyet yüzdeleri			,714	
Müşterilerinizin, işletmenize ilişkin duyduğu memnuniyet	,773			,448
İşletmenize tekrar gelen müşterilerin oranı	,636			,327
İşletmenizde müşteri şikayetlerinin kayıt altına alınma ve çözülme oranı				,872
İşletmeniz bünyesinde çalışan işgücünün işletmeye bağlılığı		,810		
İşletmenizde bulunan farklı departmanlar arasındaki koordinasyon		,736		
Otelinizde genel alanların, odaların ve donanımın bakım-onarım düzeyi	,828			
Otelinizde işgücüne verilen eğitimlerin yeterliliği		,710		
İşletmenizde kullanılan enformasyon teknolojilerinin yeterliliği	,800			
İşletmenizin ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme yapma becerisi	,594			
KMO	,883			
Bartlett's Test of Sphericity	898,90 / 0,000			
Toplam varyansı açıklama oranı %	80,151			

Tablo 3.12'deki faktör yüklerine göre performans göstergeleri dört boyut arasında dengeli puan kartında öngörülen dört bakış açısını büyük ölçüde yansıtacak şekilde bir dağılım göstermektedir. Buna göre birinci boyutu öğrenme ve yenilik bakış açısı, ikinci boyutu içsel süreç bakış açısı, üçüncü boyutu finansal bakış açısı ve dördüncü boyutu da müşteri bakış açısı şeklinde düşünmek olanaklı görünmektedir. Dört boyut toplam varyansın % 80'ini açıklamaktadır.

Örgütsel performans ölçeğinin geçerliliğini destekleyecek bir ölçüm sağlaması açısından, cevaplayıcılara çalıştıkları otel işletmelerinin genel olarak performansından ne derece memnun oldukları ile ilgili soru onların örgütsel performans ölçeğinden aldıkları puanlar ile ilişkilendirildiğinde ise her iki değişken arasında 0.88 düzeyinde doğru orantılı ve güçlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu sonuç 0.000 düzeyinde de istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç da örgütsel performans ölçeğinin geçerliliğini desteklemektedir.

3.2.4.3. Ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler

Çevresel karmaşıklık, çevresel değişim hızı, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ölçeklerinde yer alan maddelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri şeklindeki betimleyici istatistikler ayrı ayrı tablolar halinde aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3.13. Çevresel karmaşıklık ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler

Ölçek maddeleri	Ortalama	Standart sapma
Rekabet	3,60	1,240
Müşteriler	3,23	1,190
Teknoloji	3,04	1,195
Yasal-politik etkenler	3,42	1,279
Ekonomik etkenler	3,72	1,102
Sosyo-kültürel etkenler	3,06	1,202
Tedarikçiler	3,10	1,179
Finans/sermaye piyasaları	3,08	1,136
İşgücü pazarları	3,27	1,284

Ölçeğin geneli için ortalama değer 3.28 olarak hesaplandığı düşünüldüğünde çevresel karmaşıklık açısından yöneticilerin algılamalarının çok yüksek olduğunu söylemek olanaklı görünmemektedir. Ancak göze çarpan değerler olarak ekonomik etkenler, yasal-politik

etkenler ve rekabet diğer çevresel bileşenlere göre nispeten daha karmaşık algılanmaktadır. Buna karşın ölçeğin geneline ait ortalama ile karşılaştırıldığında özellikle teknoloji, sosyo-kültürel etkenler, finans/sermaye piyasaları ve tedarikçiler şeklindeki bileşenlerin de yöneticiler tarafından düşük düzeyde karmaşık algılandığı ileri sürülebilir. Müşteriler ve işgücü pazarları da orta düzeyde karmaşık algılanan bileşenler olarak düşünülebilir.

Tablo 3.14. Çevresel değişim hızı ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler

Ölçek maddeleri	Ortalama	Standart sapma
Rekabet	3,61	1,200
Müşteriler	3,37	1,214
Teknoloji	3,18	1,178
Yasal-politik etkenler	3,28	1,161
Ekonomik etkenler	3,67	1,021
Sosyo-kültürel etkenler	2,97	1,009
Tedarikçiler	2,85	1,128
Finans/sermaye piyasaları	3,07	1,089
İşgücü pazarları	3,16	1,196

Ortalama değerlere bakıldığında çevresel değişim hızı açısından da yöneticilerin çevredeki bileşenlerin çok hızlı değiştiğini düşündüklerini söylemek olanaklı olmamaktadır. Zira, ölçeğin geneli için hesaplanan ortalama değer de 3.24 düzeyindedir. Yöneticilerin algılamalarına göre çevresel bileşenler arasında en hızlı değişimlerin yaşandığı bileşenlerin ekonomik etkenler, rekabet ve nispeten de müşteriler olduğu görülmektedir. Buna karşın yöneticilerin tedarikçiler, sosyo-kültürel etkenler ve finans/sermaye piyasaları itibariyle hızlı değişimler yaşanmadığı yönünde bir algılamaya sahip oldukları da anlaşılmaktadır. Teknoloji, yasal-politik etkenler ve işgücü pazarları nispeten orta düzeyde değişim hızına sahip bileşenler olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 3.15. Örgütsel öğrenme ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler

Ölçek maddeleri	Ortalama	Std sapma
Her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.	3,13	1,288
Çalışanlara sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir.	3,19	1,360
Her departman otelin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadır.	3,82	1,049
İçsel kaynaklarımız ve /veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız.	3,61	1,029
Çalışanlar gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.	3,00	1,242
Geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.	3,57	1,250
Varlık sebebimizi açıkça tanımlayan misyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve anlarlar.	3,30	1,114
Her düzeydeki çalışanın birbiri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler (telefon, e-mail, internet gibi) bulunmaktadır.	3,80	1,230
Çalışanların ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.	3,08	1,303
Çalışanlar öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.	3,37	1,166
Yapılan hatalar, çalışanlar arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	3,26	1,221
Çalışanlar, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.	2,99	1,199
Çalışanların yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.	3,38	1,073
Bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden (bilgisayar gibi) yoğun bir şekilde yararlanılır.	3,76	1,215
Farklı departmanlardan çalışanlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.	2,78	1,187
Çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir.	2,82	1,119
Diğer otellerin uygulamaları sürekli olarak izlenir ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikler alınır ve benimsenir.	3,03	1,199
Gelecekte olmak istediğimiz yeri gösteren vizyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve bu vizyon genel kabul görmüştür.	3,13	1,196
Çalışanlardan gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.	3,10	1,226

Nihai olarak örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan 19 maddeye ilişkin ortalamalar tek tek incelendiğinde çok yüksek değerler olmadıkları göze çarpmaktadır. Ölçeğin geneli için de 3,27 düzeyinde bir ortalama değer hesaplanmıştır. Ortalamalar birbiriyle ve ölçeğin genel ortalaması ile karşılaştırıldığında ise departmanların otelin başarısına sağlayacağı katkıyı bilmesi, çalışanların birbiriyle iletişimini kolaylaştıracak sistemlerin olması, bilgi depolamda enformasyon teknolojilerinden yararlanılması, dış kaynaklardan yardım alma, öğrenilenlerin unutulmasını engelleyecek sistemlerin bulunması şeklindeki önermelerin diğer önermelere göre yüksek ortalama değerlere sahip olduğu gözlemlenmektedir. Buna karşın farklı departmanlardan çalışanların işle ilgili tartışmak üzere bir araya gelmesi, çalışanların işlerin yapılışını belirleme konusunda söz sahibi olması, çalışanların performansla ilgili geri bildirim

alması, çalışanların işe yarar çabalarının ödüllendirilmesi, diğer otellerin uygulamalarının izlenmesi ve işe yarayanların benimsenmesi, çalışanlardan gelen yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmesi, çalışanların işlerin yapılış biçimini eleştirmesi, çalışanlara sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmesi, vizyonun bilinmesi ve anlaşılması şeklindeki önermeler nispeten düşük ortalama değerlere sahip olmaktadır. Ölçeğin genel ortalamasına en yakın ortalamalara sahip olan önermeler ise misyon ifadesini tüm çalışanların bilmesi ve anlaması, öğrenilenlerin yapılan işe uygulanmasının cesaretlendirilmesi, hataların tartışılması ve analiz edilmesi, hatalardan öğrenilebileceğine inanılması şeklindeki önermeler olmaktadır.

Tablo 3.16. Örgütsel performans ölçek maddelerine ilişkin betimleyici istatistikler

Ölçek maddeleri	Ortalama	Std sapma
İşletmenizin karlılığı	4,38	1,552
İşletmenizin doluluk oranları	5,14	1,540
İşletmenizde son bir yılda gerçekleşen maliyet yüzdeleri	4,50	1,494
Müşterilerinizin, işletmenize ilişkin duyduğu memnuniyet	5,75	1,346
İşletmenize tekrar gelen müşterilerin oranı	5,11	1,382
İşletmenizde müşteri şikayetlerinin kayıt altına alınma ve çözülme oranı	5,61	1,528
İşletmeniz bünyesinde çalışan işgücünün işletmeye bağlılığı	5,08	1,510
İşletmenizde bulunan farklı departmanlar arasındaki koordinasyon	4,94	1,644
Otelinizde genel alanların, odaların ve donanımın bakım-onarım düzeyi	5,49	1,501
Otelinizde işgücüne verilen eğitimlerin yeterliliği	4,52	1,909
İşletmenizde kullanılan enformasyon teknolojilerinin yeterliliği	4,79	1,814
İşletmenizin ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme yapma becerisi	4,97	1,653
Genel olarak performans	5,24	1,313

Örgütsel performans ölçeğinin geneli için ortalama değer 5,02 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu değer de genel olarak performanstan memnuniyet değişkeninin ortalamasına yakın bir değerdir. Genel ortalama değerle karşılaştırıldığında yöneticilerin işletmelerinin performansına ilişkin algılamalarının müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetlerinin çözüme kavuşturulması, donanımın bakım-onarım düzeyi şeklindeki ölçütler itibarıyla yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Buna karşın yöneticilerin karlılık, maliyet yüzdeleri, işgücüne verilen eğitimlerin yeterliliği, enformasyon teknolojilerinin yeterliliği şeklindeki performans ölçütlerinden yeterince tatmin olmadıkları söylenebilmektedir. Doluluk oranları, tekrar gelen müşterilerin oranı, işgücünün işletmeye bağlılığı, departmanlar arasındaki koordinasyon ve işletmenin sürekli olarak iyileştirme yapma becerisi şeklindeki göstergelerin de orta düzeyde tatmin edici olduğu ileri sürülebilmektedir.

3.2.4.4. Örgütsel öğrenme ve çevresel algılamalar arasındaki ilişkiler

Araştırmanın örgütsel öğrenme ve çevre arasındaki ilişkiye dair ilk iki hipotezini test edebilmek amacı ile öncelikle her yönetici için çevresel algılama ölçekleri ile örgütsel öğrenme ölçekleri açısından hesaplanan puanlar korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra çevresel algılamalar bağımsız değişken ve örgütsel öğrenme de bağımlı değişken olarak ele alınmış ve t testi analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bunun için, çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı algılamaları açısından yöneticilerin iki ayrı türdeş gruba ayrılması ihtiyacı doğmuştur. Böylece yöneticileri Şekil 3.2’de de belirtildiği gibi düşük düzeyde karmaşıklık algılamasına sahip olanlar ve yüksek düzeyde karmaşıklık algılamasına sahip olanlar şeklinde gruplandırmak ve t testi için çevresel karmaşıklık değişkenini bağımsız değişken olarak kullanmak olanaklı olmaktadır. Benzer şekilde, yöneticiler çevresel değişim hızı açısından da düşük ve yüksek düzeyde algılamaya sahip olanlar şeklinde iki gruba ayrılmakta ve çevresel değişim hızı da bağımsız değişken olarak t testi analizine dahil edilebilmektedir. Bu açıklamalar ışığında kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. Kümeleme analizi birimleri değişkenler arası benzerlik ya da farklılıklara dayalı olarak bazı ölçütlerden yararlanarak türdeş gruplara bölmek amacıyla kullanılmaktadır (Özdamar, 2004; Churchill, 1995).

Kümeleme analizini gerçekleştirmek için çevresel karmaşıklık ölçeğinde yer alan dokuz madde, örnekleme iki gruba ayıracak çevresel ölçütler olarak kabul edilmiştir. Aşamalı olmayan kümeleme analizi yöntemlerinden K ortalamalar kümeleme analizi kullanılmış ve çevresel karmaşıklığı yüksek düzeyde algılayan 44 kişilik bir türdeş yönetici grubu ve düşük düzeyde algılayan 62 kişilik bir türdeş yönetici grubu elde edilmiştir. Çevresel değişim hızı açısından da yöneticiler çevresel bileşenlerdeki değişimi yüksek düzeyde algılayanlar şeklinde 52 kişilik bir gruba ve düşük düzeyde algılayanlar şeklinde 54 kişilik bir gruba ayrılmıştır.

Tablo 3.17. Algılanan çevresel karmaşıklık ve örgütsel öğrenme ilişkisi (korelasyon analizi)

		Çevresel karmaşıklık
Örgütsel öğrenme	Korelasyon katsayısı	,394
	Anlamlılık düzeyi	,000

Çevresel karmaşıklık algılaması ve örgütsel öğrenme ilişkisini saptamak amacı ile gerçekleştirilen ve Tablo 3.17’de yer alan korelasyon analizi sonucuna göre her iki değişken arasında 0.39 düzeyinde doğru orantılı ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.18. Algılanan çevresel karmaşıklık değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme algılamalarına etkisi (t testi)

	t değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi
Örgütsel öğrenme	- 4,567	104	0,000
<i>Gruplar itibariyle örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama değerler</i>			
Çevresel karmaşıklığı düşük düzeyde algılayanlar		57	
Çevresel karmaşıklığı yüksek düzeyde algılayanlar		70	

Çevresel karmaşıklık değişkeni bağımsız değişken ve örgütsel öğrenme değişkeni de bağımlı değişken olarak ele alındığında gerçekleştirilen t testi sonuçlarına göre çevreyi düşük düzeyde karmaşık olarak algılayanlar ile yüksek düzeyde karmaşık olarak algılayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre çevreyi yüksek düzeyde karmaşık olarak algılayan yönetici grubunun örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama değeri 70, düşük düzeyde algılayan yönetici grubunun ortalama değeri de 57'dir. Bu bulgu da göstermektedir ki çevreyi yüksek düzeyde karmaşık olarak algılayan yöneticilerin aynı zamanda işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerine ilişkin algılamaları da yüksektir. Aksine, çevreyi düşük düzeyde karmaşık algılayan yöneticiler işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerini de düşük düzeyde algılamaktadırlar.

Bireysel olarak yöneticilerin algılamaları üzerinden elde edilen bu bulgular araştırmanın “çevresel karmaşıklık ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki ilk hipotezini desteklemektedir.

Analiz birimi olarak otel işletmeleri alındığında her bir otel işletmesi için ayrı ayrı olmak kaydı ile birer çevresel karmaşıklık, çevresel değişim hızı, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans puanı hesaplamak gerekmektedir. Bunun için her bir otelde çalışan yöneticilerin söz konusu değişkenlere ilişkin puanları ayrı ayrı toplanmış ve o otelden araştırmaya katılan yönetici sayısına bölünmüştür. Hesaplanan bu ortalama değerler de oteller için çevresel karmaşıklık, çevresel değişim hızı, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans puanları olarak kabul edilmiş ve analizlere dahil edilmiştir. Ayrıca, Gürsakar'ın (2002) $n < 30$ olduğunda yani küçük örneklerde tahmin ve hipotez testleri için parametrik olmayan testlerin kullanılması önerisi dikkate alındığında otel işletmeleri düzeyinde araştırma hipotezlerini test etmek için parametrik olmayan Mann Witney U testi ve Kruskal Wallis analizlerinden yararlanılması kararlaştırılmıştır. Mann Witney U testi bağımsız örnekler t testine karşılık gelen parametrik olmayan bir analizdir. Kruskal Wallis analizi de tek yönlü ANOVA'nın karşılığı olarak düşünülmektedir (Erdoğan, 1998, s. 158-159).

Analiz birimi olarak otel işletmeleri alındığında çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile Mann Witney U testi

gerçekleştirilmiştir. Burada çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı değişkenlerinin her biri açısından otel işletmelerini iki ayrı gruba ayırmak amacı ile K ortalamalar kümeleme analizine başvurulmuştur. Böylece 12 otel işletmesinin düşük çevresel karmaşıklık grubunda ve 12 otelin de yüksek çevresel karmaşıklık grubunda olduğu anlaşılmıştır. Benzer şekilde yine, 12 otel işletmesi düşük değişim hızı grubunda ve 12 otel işletmesi de yüksek değişim hızı grubunda yer almaktadır. Elde edilen bu iki gruplu çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı değişkenleri Mann Witney U testinde bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.19. Çevresel karmaşıklığın otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Mann Witney U testi)

	Sıra değerleri		Mann Witney U değeri	Anlamlılık düzeyi
	Düşük çevresel karmaşıklık	Yüksek çevresel karmaşıklık		
Örgütsel öğrenme	9,67	15,33	38,00	,05

Tablo 3.19'daki analiz sonuçlarına göre % 95 güven aralığında çevresel karmaşıklığın örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir değişken olarak nitelenemeyeceği görülmektedir. Ancak anlamlılık düzeyi % 10 olarak kabul edildiğinde, düşük düzeyde çevresel karmaşıklık grubunda yer alan oteller ile yüksek düzeyde çevresel karmaşıklık grubunda yer alan oteller arasında farklılık olduğu söylenebilmektedir. Sıra değerleri dikkate alındığında da yüksek düzeyde karmaşık çevrelerde faaliyette bulunan otellerin düşük düzeyde karmaşık çevrelerde faaliyette bulunan otellere göre örgütsel öğrenme yeteneklerinin de daha yüksek olduğu ileri sürülebilmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle, analiz birimi olarak otel işletmeleri alındığında % 90 güven aralığında araştırmanın ilk hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 3.20. Algılanan çevresel değişim hızı ve örgütsel öğrenme ilişkisi (korelasyon analizi)

Örgütsel öğrenme	Çevresel değişim hızı	
	Korelasyon katsayısı	,326
Anlamlılık düzeyi	,000	

Yöneticiler düzeyinde çevresel değişim hızı ölçeğinden elde edilen puanlar ile örgütsel öğrenme ölçeğinden elde edilen puanlar korelasyon analizi ile ilişkilendirildiğinde her iki

değişken arasında 0.326 düzeyinde doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmaktadır.

Tablo 3.21. Algılanan çevresel değişim hızı değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme algılamalarına etkisi (t testi)

	t değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi
Örgütsel öğrenme	- 2,178	104	,032
Gruplar itibarıyla örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama değerler			
Çevresel değişim hızını düşük düzeyde algılayanlar		56	
Çevresel değişim hızını yüksek düzeyde algılayanlar		69	

Çevresel değişim hızı örgütsel öğrenmeyi etkileyen bağımsız bir değişken olarak düşünüldüğünde ve bu ilişkiyi saptamak üzere t testine başvurulduğunda çevredeki değişim hızını düşük düzeyde algılayan yönetici grubunun örgütsel öğrenme ortalaması ile yüksek düzeyde algılayan yönetici grubunun örgütsel öğrenme ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Çevredeki değişim hızının düşük olduğunu düşünen yönetici grubunun örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama değerinin 56 ve yüksek olduğunu düşünen yönetici grubunun örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama değerinin de 69 olduğu göz önüne alındığında, çevreyi yüksek düzeyde değişken olarak algılayan yöneticilerin düşük düzeyde değişken olarak algılayan yöneticilere göre örgütsel öğrenmeyi de yüksek algıladıkları ileri sürülebilmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları ile t testi sonuçları birlikte ele alındığında, yöneticilerin algılamaları açısından çevredeki değişim hızı arttıkça örgütsel öğrenmenin de arttığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu yöneticilerin bireysel algılamaları düzeyinde araştırmanın ikinci hipotezinin de desteklendiğine işaret etmektedir.

Tablo 3.22. Çevresel değişim hızının otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Mann Witney U testi)

	Sıra değerleri		Mann Witney U değeri	Anlamlılık düzeyi
	Düşük çevresel değişim hızı	Yüksek çevresel değişim hızı		
Örgütsel öğrenme	11,08	13,92	55,00	,326

Otel işletmeleri analiz birimi olarak alındığında çevresel değişim hızı ve örgütsel öğrenme ilişkisine dair anlamlı istatistiksel sonuçlar elde edilemediği Tablo 3.22'de görülmektedir. Mann Witney U testi sonuçlarına göre çevredeki değişim hızının yüksek ya da

düşük olması otel işletmelerinin örgütsel öğrenme puanları arasında anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır.

Bu durum araştırmanın ikinci hipotezinin otel işletmeleri düzeyinde gerçekleştirilen analizden elde edilen bulgu ile desteklenmediğini göstermektedir.

Yöneticilerin algılamaları düzeyinde Şekil 3.2’de öngörülen kavramsal ilişkileri test etmek için öncelikle yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarının hangi çevresel durum kapsamında değerlendirileceğine karar vermek gerekmektedir. Burada *çevresel durum* kavramsallaştırması ile basit ve istikrarlı, basit ama istikrarsız, karmaşık ama istikrarlı ya da karmaşık ve istikrarsız çevrelerden her hangi biri kastedilmektedir. Her bir yöneticinin çevreye ilişkin algılamasını söz konusu çevresel durumlardan birine atamak için kümeleme analizi sonucu elde edilen çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı gruplarından yararlanılmıştır. Buna göre Şekil 3.2’de ortaya konan model de dikkate alınarak hem çevresel karmaşıklığı hem de çevresel değişim hızını düşük düzeyde algılayan yöneticiler basit ve istikrarlı çevre durumuna atanmışlardır. Çevresel karmaşıklığı düşük buna karşın çevresel değişim hızını yüksek düzeyde algılayanlar basit ama istikrarsız çevre durumuna dahil edilmişlerdir. Çevresel karmaşıklığı yüksek buna karşın çevresel değişim hızını düşük olarak algılayanlar ise karmaşık ama istikrarlı çevre durumuna atanmışlardır. Hem çevresel karmaşıklığı hem de çevresel değişim hızını yüksek algılayanlar da karmaşık ve istikrarsız çevre durumu grubu içerisine alınmışlardır. Tablo 3.23’de yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarının çevresel durumlar itibarıyla dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.23. Yöneticilerin çevresel duruma ilişkin algılamalarının dağılımı

Çevresel durum	Sayı	Yüzde
Basit ve istikrarlı	47	44,3
Basit ama istikrarsız	15	14,2
Karmaşık ama istikrarlı	7	6,6
Karmaşık ve istikrarsız (çalkantılı çevre)	37	34,9

Tablo 3.23’deki frekans ve yüzde dağılımlarına göre yöneticilerin % 44.3’ü basit ve istikrarlı çevre algılamasına sahip olmaktadır. Buna karşın % 34.9’u çevreyi hem karmaşık hem de yüksek düzeyde değişken yani karmaşık ve istikrarsız olarak algılamaktadır. Az sayıda yönetici (% 14,2) ise çevreyi basit ama istikrarsız algılamakta, yine çok az sayıda yöneticinin (% 6,6) çevreye ilişkin algılamaları karmaşık ama istikrarlı çevre durumuna dahil olmaktadır.

Tablo 3.24. Çevresel durum değişkeninin yöneticilerin örgütsel öğrenme algılamalarına etkisi (ANOVA analizi)

	F değeri	Anlamlılık düzeyi
Örgütsel öğrenme	6,944	,000
Gruplar itibariyle örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama değerler		
Basit ve istikrarlı		57
Basit ama istikrarsız		54
Karmaşık ama istikrarlı		68
Karmaşık ve istikrarsız (çalkantılı çevre)		70

Yöneticilerin algılamaları üzerinden çevresel durum değişkeninin örgütsel öğrenme ile ilişkisini tespit etmek amacı ile ANOVA analizine başvurulmuştur. Tablo 3.24’de yer alan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılamalarının çevrenin durumuna ilişkin algılamalarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farklılığın hangi çevre durumları arasında olduğunu görmek amacıyla gerçekleştirilen Scheffe testi sonuçlarına göre karmaşık ve istikrarsız çevre algılamasına sahip yöneticilerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılamalarının basit ve istikrarlı çevre algılamasına sahip yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Basit ama istikrarsız ve karmaşık ama istikrarlı çevre algılamasına sahip yöneticiler arasında ise örgütsel öğrenme algılamaları açısından bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlar itibariyle bakıldığında araştırmanın “hem çevresel karmaşıklık hem de çevresel değişim hızı düşük olduğunda (basit ve istikrarlı çevre durumu) örgütsel öğrenme de düşüktür” şeklindeki üçüncü hipotezi ve “hem çevresel karmaşıklık hem de çevresel değişim hızı yüksek olduğunda (karmaşık ve istikrarsız çevre durumu) örgütsel öğrenme de yüksektir” şeklindeki dördüncü hipotezi destek görmektedir.

Tablo 3.25. Otel işletmeleri düzeyinde çevresel duruma ilişkin algılamaların dağılımı

Çevresel durum	Sayı	Yüzde
Basit ve istikrarlı	11	45,8
Basit ama istikrarsız	1	4,2
Karmaşık ama istikrarlı	1	4,2
Karmaşık ve istikrarsız (çalkantılı çevre)	11	45,8

Otel işletmeleri analiz birimi olarak alındığında çevresel duruma ilişkin dağılımlar Tablo 3.25’teki gibi olmaktadır. Buna göre 24 otelden 11 tanesi basit ve istikrarlı çevrede ve yine 11 tanesi de karmaşık ama istikrarsız bir çevrede yer almaktadır. Birer işletme de basit ama istikrarsız ve karmaşık ama istikrarlı çevrede bulunmaktadır.

Otel işletmeleri düzeyinde çevresel durum ve örgütsel öğrenme ilişkisi incelendiğinde Tablo 3.26'daki sonuçlar elde edilmektedir.

Tablo 3.26. Çevresel durum değişkeninin otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Kruskal Wallis testi)

	Sıra değerleri				Anlamlılık düzeyi
	Basit ve istikrarlı	Basit ve istikrarsız	Karmaşık ama istikrarlı	Karmaşık ve istikrarsız	
Örgütsel öğrenme	10,18	4,00	21,00	14,82	0,154

Tablo 3.26'da yer alan Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre çevresel durum değişkeni itibarıyla otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerinin farklılık gösterdiğini söylemek olanaklı olmamaktadır. Bir başka ifade ile, otellerin dört çevresel durumdan birinde yer alması onların örgütsel öğrenme yetenekleri üzerinde anlamlı bir değişime neden olmamaktadır.

Ancak, çevresel durum itibarıyla otellerin dağılımı çerçevesinde basit ama istikrarsız ve karmaşık ama istikrarlı çevre durumunda sadece birer otel olduğu düşünüldüğünde Kruskal Wallis analizinden elde edilen sonuçların yorumlanmasının güçlüğü ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu iki çevresel durum analiz dışı bırakılmış ve Mann Witney U analizi kapsamında sadece basit ve istikrarlı çevre ile karmaşık ve istikrarsız çevre arasındaki farklılık irdelenmiştir.

Tablo 3.27. Çevresel durum değişkeninin otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmeye etkisi (Mann Witney U testi)

	Sıra değerleri		Mann Witney U değeri	Anlamlılık düzeyi
	Basit ve istikrarlı	Karmaşık ve istikrarsız		
Örgütsel öğrenme	9,27	13,73	36,00	,107

Tablo 3.27'de yer alan Mann Witney U testine göre basit ve istikrarlı çevrede bulunan otel işletmeleri ile karmaşık ve istikrarsız çevrede yer alan oteller arasında örgütsel öğrenme açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Otel işletmeleri düzeyinde gerçekleştirilen bu analizlerden elde edilen bulgulara göre araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri de destek bulamamaktadır.

3.2.4.5. Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler

Araştırmanın son hipotezi olan “örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezi test etmek amacıyla öncelikle yöneticilerin bireysel algılamaları üzerinden korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiş, ardından da otel işletmeleri düzeyinde parametrik olmayan Mann Witney U analizine başvurulmuştur.

Tablo 3.28. Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişki (korelasyon analizi)

		Çevresel karmaşıklık
Örgütsel öğrenme	Korelasyon katsayısı	,773
	Anlamlılık düzeyi	,000

Yöneticilerin algılamaları itibarıyla örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü görmek amacı ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.28’de sunulan analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ve performans arasında 0.773 oranında doğru orantılı ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu ilişkinin 0.000 düzeyinde istatistiksel olarak da anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.29. Örgütsel öğrenme boyutları ile performans arasındaki ilişki (korelasyon analizi)

	Performans
I. Boyut	,745 (,000)
II. Boyut	,659 (,000)
III. Boyut	,710 (,000)
IV. Boyut	,514 (,000)

Not : Parantez içerisindeki değerler anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ölçeğinin faktör analizine tabi tutulması sonucu elde edilen dört boyut ile örgütsel performans ölçeğinden hesaplanan puanlar ilişkilendirildiğinde de yine istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ilişkilerin saptandığı gözlemlenmektedir. Örgütsel performans ile en güçlü ilişkiye sahip olan boyutun sistem bakış açısı adı verilen birinci boyut olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenmeyi destekleyen iklim adı verilen üçüncü boyut da performansla oldukça güçlü bir ilişki içerisinde. Bireysel öğrenmenin desteklenmesi şeklinde isimlendirilen ikinci boyut 0.66 düzeyinde, enformasyon ve iletişim teknolojileri adı verilen dördüncü boyut da 0.51 düzeyinde performansla ilişkilidir.

Korelasyon analizi ilişkinin gücünü ve yönünü göstermektedir ancak, bağımlı ve bağımsız değişken ayrımını yapamamaktadır (Churchill, 1995, s. 900; Erdoğan, 1998, s. 138). Buna karşın regresyon analizinde, bir değişkenin diğer değişken üzerinde etkili olduğunu gösterecek şekilde bağımlı ve bağımsız değişken ayrımı yapılabilmektedir. Böylece bu analiz ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenebilmektedir (Tokol, 1994, s. 81; Malhotra, 2004, s. 502). Araştırma kapsamında da örgütsel öğrenme değişkeni örgütsel performansı etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alındığından regresyon analizi yapma ihtiyacı doğmaktadır. Ancak, burada örgütsel öğrenme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu belirlenen alt boyutlar analize dahil edilmiş ve Tablo 3.30'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçların yorumlanmasında önemli bir gösterge olan R^2 değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranını göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığı ise F değerine bakılarak anlaşılmaktadır. β değerleri de bağımsız değişkenin önem düzeyini ortaya koymaktadır (Yükselen, 2000).

Tablo 3.30. Örgütsel öğrenme boyutlarının performansa etkisi (regresyon analizi)

Model	β	t değeri	Anlamlılık düzeyi
1 Sabit değer		4,616	,000
I. Boyut	,386	3,388	,001
II. Boyut	,108	1,040	,301
III. Boyut	,277	2,708	,008
IV. Boyut	,116	1,486	,140

Regresyon analizi sonucu R^2 değeri 0.615 düzeyinde tatmin edici bir değer olarak hesaplanmıştır. 40.413 olarak belirlenen F değeri de 0.000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 3.30'da yer alan model incelendiğinde dört boyut içerisinde sistem bakış açısı adı verilen birinci boyut ile öğrenmeyi destekleyen iklim şeklinde adlandırılan üçüncü boyutun örgütsel performansı etkileyen bağımsız değişkenler olduğu gözlemlenmektedir. β değerlerine bakıldığında ise sistem bakış açısının, öğrenmeyi destekleyen iklim boyutuna göre performans üzerinde daha önemli etkileri olan bir değişken olarak nitelendirilebileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.31. Örgütsel öğrenme ile performans boyutları arasındaki ilişki (korelasyon analizi)

		Finansal performans	Finansal olmayan performans
Örgütsel öğrenme	Korelasyon katsayısı	,584	,761
	Anlamlılık düzeyi	,000	,000

Örgütsel öğrenme ile finansal performans ve finansal olmayan performans şeklinde adlandırılan iki performans boyutu arasında da anlamlı ilişkiler olduğu Tablo 3.31’de yer verilen analiz sonuçlarından görülmektedir. Buna göre örgütsel öğrenmenin finansal olmayan performans ile daha güçlü ilişki içerisinde olduğu da ileri sürülebilmektedir.

Tablo 3.32. Örgütsel öğrenme boyutları ile performans boyutları arasındaki ilişki (korelasyon analizi)

	Finansal performans	Finansal olmayan performans
I. Boyut	,541 (,000)	,740 (,000)
II. Boyut	,535 (,000)	,636 (,000)
III. Boyut	,532 (,000)	,699 (,000)
IV. Boyut	,347 (,000)	,519 (,000)

Not : Parantez içerisindeki değerler anlamlılık seviyelerini göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisi ayrıntılı olarak ele alındığında ve bu bağlamda örgütsel öğrenme boyutları ile performans boyutları bir biriyle ilişkilendirildiğinde de istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmektedir. Tablo 3.32’de sunulan bulgulara göre en güçlü ilişkinin sistem bakış açısı boyutu ile finansal olmayan performans arasında olduğu görülmektedir. En zayıf ilişki ise enformasyon ve iletişim teknolojileri boyutu ile finansal performans arasında saptanmıştır. Bireysel öğrenmenin desteklenmesi boyutu ve öğrenmeyi destekleyen iklim boyutunun finansal olmayan performans ile nispeten güçlü bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bu iki boyutun finansal performans ile ilişkisinin orta düzeyde olduğu ileri sürülebilir

Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisi adına buraya kadar yapılan analizler yöneticilerin bireysel algılamaları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz birimi olarak otel işletmeleri alındığında ise parametrik olmayan Mann Witney U analizine başvurulmuştur. Bu analizi gerçekleştirmek için örgütsel öğrenme değişkeni bağımsız değişken olarak ele alınmak durumundadır. Bu nedenle otel işletmelerini örgütsel öğrenme puanları itibarıyla iki gruba ayırma ihtiyacı doğmaktadır. Bunun için kümeleme analizi gerçekleştirilmiş ve düşük düzeyde örgütsel öğrenme puanına sahip dört otelden oluşan bir grup ve yüksek düzeyde

örgütsel öğrenme puanına sahip 20 otelden oluşan bir başka grup tespit edilmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen Mann Witney U testinin sonuçları Tablo 3.33’de verilmektedir.

Tablo 3.33. Otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmenin performansa etkisi (Mann Witney U testi)

	Sıra değerleri		Mann Witney U değeri	Anlamlılık düzeyi
	Düşük düzeyde örgütsel öğrenme	Yüksek düzeyde örgütsel öğrenme		
Örgütsel performans	2,75	14,45		,003

Tablo 3.33’deki sonuçlara göre düşük düzeyde örgütsel öğrenme puanına sahip olan otellerin örgütsel performanslarının da düşük olduğu, buna karşın yüksek düzeyde örgütsel öğrenme puanına sahip otellerin yüksek performans gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu istatistiksel olarak da anlamlıdır.

Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisi adına gerek yöneticilerin bireysel algılamaları düzeyinde gerekse de otel işletmeleri düzeyinde yapılan analizlerden elde edilen bulgulara dayanarak örgütsel öğrenmeyi performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak ele alan dördüncü hipotezin destek gördüğü ileri sürülebilmektedir.

3.2.5. Tartışma

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinde yürütülen bir araştırma ile örgütsel öğrenmenin çevre ve örgütsel performans ile ilişkisinin saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, aşağıda önce araştırma bulgularının yorumlanmasına ışık tutacak şekilde, yazında yer alan önceki çalışmaların sunduğu içgörülerden de yararlanılarak başlıca bulgular tartışılmış ve ardından ilerdeki araştırmalar için çıkarımlara, tezin yazına katkısına ve araştırmanın sınırlılıklarına değinilmiştir.

1) Bulguların tartışılması

Araştırma sonucunda çevre, örgütsel öğrenme ve örgütsel performansa ilişkin kavramsallaştırmalarda yararlanılabilecek alt boyutlar saptanmıştır. Buna göre, çevresel algılamalar açısından özellikle Duncan (1972a) ve Tung (1979) tarafından çevreyi kavramsallaştırmada çevresel belirsizliğin yanı sıra karmaşıklık ve değişim hızı boyutlarının da kullanılabileceğini vurgulayan görüşü destekler nitelikte sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Zira, araştırma bulguları çevresel karmaşıklığın rekabet, müşteriler, teknoloji,

yasal-politik etkenler, ekonomik etkenler, sosyo-kültürel etkenler, tedarikçiler, finans/sermaye piyasaları ve işgücü pazarları şeklindeki çevresel bileşenlerin her birinin çeşitliliği olarak kavramsallaştırılabileceğini göstermiştir. Benzer şekilde, çevresel değişim hızı da çevresel bileşenlerdeki değişimin sıklığı şeklinde tanımlanabilmiştir. Lauzen (1995), Mascarenhas (1984), Miles vd. (2000) de çevresel karmaşıklık ya da çevresel değişim hızı boyutlarını benzer şekilde kavramsallaştıran yazarlardır.

Araştırma bulguları otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmenin sistem bakış açısı, bireysel öğrenmenin desteklenmesi, öğrenmeyi destekleyen iklim, iletişim ve enformasyon teknolojileri olarak adlandırılan dört boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Sistem bakış açısı benzer ya da farklı isimler altında Goh ve Richards (1997), Jerez-Gomez vd (2004), Hult vd. (2002) ve Tannenbaum (1997) tarafından gerçekleştirilen görgül çalışmalarda da kendisini göstermektedir. Bu boyut ayrıca, Senge (1990) tarafından sistem düşüncesi kavramı altında öğrenen organizasyonların beşinci disiplini olarak vurgulanmaktadır.

Argyris ve Schön (1978), Kim (1993) ve Huber (1991) gibi yazarlar tarafından örgütsel öğrenme sürecinde bireysel öğrenmeye yapılan vurgu hatırlandığında, bireysel öğrenmenin desteklenmesi adı verilen boyutun da önemi ortaya çıkmaktadır. Bu boyut da Alas ve Vadi (2003) ile Gardiner ve Whiting (1997) tarafından gerçekleştirilen görgül araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Amstrong ve Foley (2003) ile Gardiner ve Whiting (1997) öğrenmeyi destekleyen iklim adı verilen boyutun varlığını görgül araştırma bulguları ile saptamış olan araştırmacılarıdır.

Enformasyon ve iletişim teknolojileri boyutu yazında Griego vd. (2000) çalışmasında da görgül araştırma bulguları ile saptanmış durumdadır.

Araştırmada kullanılan örgütsel performans ölçeğinin Kaplan ve Norton (1992) tarafından önerilen dengeli puan kartı anlayışında yer alan dört bakış açısına uygun bir yapı sergilediği görülmüştür. Ölçeğin finansal ve finansal olmayan göstergeler itibarıyla iki ayrı boyutta da düşünülebileceği anlaşılmıştır. Batory vd. (2005), Covin vd. (1990), Sin vd. (2005), Tsai ve Shih (2004), Ellinger vd. (2000) gibi araştırmacılar da örgütsel performans kavramsallaştırmalarında finansal performans ve finansal olmayan performans boyutlarından ya birini tercih etmişler ya da bu iki boyutu bir arada ele almışlardır.

Otel yöneticilerinin çevreye ilişkin algılamalarında öne çıkan önemli bir bulgu rekabet ve ekonomik etkenler şeklindeki iki çevresel bileşeni nispeten hem karmaşık hem de değişken olarak algılamalarıdır. Bu bulgu Olsen vd. (1994), Olsen vd. (1995) ve Simon ve Namasivayam (1999) tarafından gerçekleştirilen görgül araştırma sonuçları ile nispeten örtüşmektedir. Zira, Olsen vd. (1994) finansal pazarlar ile birlikte rekabet bileşeninin, Simon ve Namasivayam (1999) da aşırı binalaşma tehdidi bileşeni ile ekonomik etkenlerin otel

yöneticileri tarafından istikrarsız olarak algılandığını saptamışlardır. Yazında diğer bileşenler açısından otel yöneticilerinin çevreyi karmaşık ya da istikrarsız olarak algıladığını gösteren araştırma bulgularına ise rastlanamamıştır.

Bu araştırma ile saptandığı gibi, aslında otel yöneticilerinin rekabet ve ekonomik koşullar açısından karmaşık ve istikrarsız bir çevre algılamasına sahip olması beklentilere uygundur. Rekabet açısından bakılınca bölgede hemen hemen aynı pazar dilimlerine hitap eden çok sayıda beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Uluslar arası alanda düşünüldüğünde ise özellikle Akdeniz bölgesinde yer alan bir çok destinasyonda deniz, kum, güneş üçlüsüne dayalı benzer tatil hizmetlerini sunan çok sayıda işletme de bulunmaktadır. Öte yandan, geçmişte yaşanan ekonomik krizler otel işletmelerini doğrudan etkilemiştir (Okumuş, 2001; Okumuş vd. 2005; Okumuş ve Çiçek, 2002) ve bu bağlamda otel yöneticilerinin ekonomik koşullarda yaşanan ya da yaşanması olası çok sayıdaki değişmeden çok çabuk etkilenebileceklerini düşünmeleri de doğaldır. Bir bakıma araştırma bulguları ışığında otel yöneticilerinin kendi kararlarını sıklıkla etkileyen çevresel bileşenlere ilişkin algılamalarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Zira, sosyo-kültürel etkenler ve teknoloji gibi nispeten otelcilik sektörünü doğrudan etkilemeyen bileşenlere veya tedarikçiler gibi yöneticilerin kendi kontrolleri altında tutmakta zorluk çekmedikleri bileşenlere ilişkin algılamalarının düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Otel yöneticilerinin örgütsel öğrenme ile ilgili algılamaları incelendiğinde, çalışanların kendi aralarında tartışmaları, çalışanların işlerin yapılışını belirleme konusunda söz sahibi olması, performansları ile ilgili geri bildirim almaları, yenilikçi çaba ve fikirlerin ödüllendirmesi, çalışanların işlerin yapılışını eleştirmesi şeklindeki önermelere yönelik nispeten düşük algılamalara sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu durum aslında, Schein (1992; 1993) tarafından da dile getirilen bir tür liderlik anlayışından kaynaklanabilmektedir.

Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki otel işletmeleri yöneticilerinin her sorunun cevabını bilen, işletmede yürütülen her işten haberdar olması gereken, işletmedeki tüm uygulamaları kontrol etme ihtiyacı duyan bir liderlik tarzını benimsedikleri düşünülebilir. Bu durum çalışanların sıkı bir denetim altında tutulması gerektiği anlayışını beraberinde getirmekte ve dolayısıyla çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretebilecek ve bunları uygulamaya geçirebilecek özgürlükçü ortamı sağlamamaktadır. Bu ise nihayetinde bir organizasyon olarak otel işletmelerinin yaratıcı ya da çift döngülü öğrenmeyi gerçekleştirmesini engellemektedir (Steiner, 1998; Argyris 1990).

Yöneticilerin görev yaptıkları otellerin örgütsel öğrenme yeteneklerini gerek tek tek örgütsel öğrenme ölçek maddeleri gerekse de ölçekten elde edilen ortalama değer itibarıyla çok yüksek algılamamalarının bir açıklaması da bu olabilir. Bunun yanı sıra, araştırmanın

yapıldığı bölgede bir çok otel işletmesinde her şey dahil sisteminin uygulanıyor olması da olumsuz bir etken olarak düşünülebilir. Her şey dahil sisteminin uygulamaya geçirilmesi ile birlikte bir çok otel işletmesinde birinci öncelik maliyet kontrolüne verilmeye başlamaktadır. Bu durum da özellikle nitelikli işgören istihdamı konusunda işletmelerin cimri davranmasına yol açmaktadır. İşgörenlerin istenen niteliklere yeterince sahip olmaması yöneticileri yukarıda belirtilen liderlik tarzını uygulamaya zorlayabilmektedir. Bu konu ile bağlantılı bir başka açıklama ise, her şey dahil sistemi uygulanan otel işletmelerinde çalışanlara özgürlükçü bir ortam sağlanmasının yüksek düzeyde öğrenme ile birlikte yüksek maliyetleri de beraberinde getirebileceği endişesi olabilmektedir. March'ın (1991) vurguladığı gibi, gerçekten de çift döngülü ya da yaratıcı öğrenmenin organizasyonlar için kısa dönemde maliyetli bir çaba olduğu bilinmektedir.

Otel yöneticilerinin örgütsel performansa ilişkin algılamaları çerçevesinde incelendiğinde, müşterilerle ilgili performans göstergelerini tatmin edici buldukları, buna karşın karlılık, maliyet yüzdeleri ve işgören eğitimi açısından yeterince tatmin olmadıkları gözlemlenmiştir. Antalya'ya tatile gelen yabancı turistlerin genel olarak konakladıkları tesislerden tatmin oldukları bilinmektedir (Aktaş vd. 2001). Bu nedenle müşterilerle ilgili elde edilen sonuçlar şaşırtıcı değildir. Ancak, otel işletmelerinin oda ve hizmetlerini özellikle her şey dahil tatil paketleri çerçevesinde, özellikle yabancı turistlere düşük fiyatlardan sattıkları sıklıkla belirtilmektedir. Bu durum da doğal olarak otellerin karlılıklarına ve satış tutarları üzerinden hesapladıkları maliyet yüzdelerine yansımaktadır. Bir çok otel de maliyetlerini kısmak amacı ile işgören giderlerini azaltmaya çalışmakta ve böylece işgörelere verilen eğitimlerin sayısı ve sıklığı da azalmaktadır.

Otel yöneticilerinin algılamaları analiz birimi olarak alındığında, algılanan çevresel karmaşıklık ile algılanan çevresel değişim hızının örgütsel öğrenme ile olumlu yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı bir arada ele alındığında, yani çevresel durumun örgütsel öğrenmeye etkisi irdelendiğinde, basit ve istikrarlı çevre algılaması durumunda örgütsel öğrenme algılamasının da düşük olduğu görülmüştür. Karmaşık ve istikrarsız çevrelerde ise algılanan örgütsel öğrenme düzeyinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisini görgül bir araştırmaya dayalı olarak inceleyen Sullivan ve Nonaka'nın (1986) elde ettikleri bulgularla çelişir niteliktedir. Zira, yazarlar çevre ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösteren bulgulara ulaşamamıştır. Öte yandan, Shipton vd. (2002) ve Lam ve Pang (2003) tarafından yapılan görgül araştırmalarda ulaşılan bulgularla kısmen örtüştüğü ileri sürülebilir, çünkü yazarlar çevre ve örgütsel öğrenme arasında birkaç alt değişken ile sınırlandırılabilir kısmi ilişkiler

saptamıştır. Buna ek olarak, çevresel karmaşıklık ve değişim hızının yüksek olması nedeni ile çevresel belirsizliğin de yüksek olacağını ve böylece enformasyona ve örgütsel öğrenmeye duyulan ihtiyacın da artacağını ileri süren Osland ve Yaprak (1994), Dodgson (1993), Chonka (2003) ve Bohmer ve Edmondson'ın (2001) görüşlerini de destekler nitelikte bulgulara ulaşıldığı anlaşılmıştır.

Aslında, yöneticilerin bireysel algılamaları düzeyinde elde edilen bulgular çevrenin örgütsel öğrenmeyi tetikleyici bir etken olarak kavramsallaştırılabileceğine de işaret etmiştir. Karmaşık ve hızla değişen bir çevre, örgütsel öğrenmenin özünü oluşturan bireysel öğrenme için gerek duyulan bir tür gerginlik olan performans açığını yaratmakta ve bireyleri arzulanan performans düzeyine ulaşmak için enformasyon toplamaya zorlamaktadır (Shein, 1993; Argyris ve Schön 1978). Bu durum araştırma bulguları ile ortaya konan yönetici algılamalarında da örtük bir biçimde bulunmaktadır. Zira, karmaşık ve hızla değişen bir çevre algılamasına sahip olan yöneticilerin örgütsel öğrenme algılamalarının da yüksek olması, aslında onların sürekli olarak yeni enformasyon elde etme ihtiyacı içinde olduklarına da bir işaret olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin bireysel yargılarına göre çevre karmaşık olduğunda çok sayıda bileşen hakkında enformasyona ihtiyaç duyulmakta, çevredeki bileşenler hızla değiştiğinde ise sürekli olarak yeni enformasyon elde etme gereksinimi hissedilmektedir (Chonko, 2003; Osland ve Yaprak, 1994). Çevrenin hem karmaşık hem de yüksek hızla değiştiği yani çalkantılı olduğu durumlarda (Duncan,1972a; Daft, 2001; Hatch, 1993) ise bu kez yöneticiler çok sayıda çevresel bileşen hakkında sürekli olarak yeni enformasyon elde etme ihtiyacı duymaktadır. Bu durumda, yöneticilerin yeni enformasyonun örgütsel belleğe aktarılmasını ve var olan ancak yeni çevresel koşulların belirmesi nedeni ile işlerliğini yitiren örgütsel rutinlerin unutulmasını sağlama sorumluluğunu yerine getirmeleri gerekmektedir (Kidd ve Richter, 2001). Böylece yöneticiler sürekli olarak yeni çevresel koşullarda işlerliği olan yeni örgütsel rutinler üretilmesi sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır (Levitt ve March, 1988). Bu döngüyü sürekli olarak yaşayan yöneticiler de doğal olarak hem çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızına, hem de işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerine ilişkin yüksek düzeyde algılamalara sahip olmaktadır.

Analiz birimi olarak otel işletmeleri alındığında çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisi adına saptanan istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek tek bulgu yüksek düzeyde karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan otellerin örgütsel öğrenme yeteneklerinin düşük düzeyde karmaşık çevrelerdeki otellere göre daha yüksek olduğudur.

Araştırma bulguları ile örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak kavramsallaştırılabileceği de anlaşılmıştır. Örgütsel öğrenme boyutlarından özellikle sistem bakış açısı ve öğrenmeyi destekleyen iklim boyutlarının performansı etkileyen bağımsız değişkenler olarak ele alınabileceği saptanmıştır. Örgütsel öğrenmenin özellikle finansal olmayan performans ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu da görülmüştür. Aslında, finansal olmayan göstergelerle örgütsel öğrenme arasında yüksek düzeyde ilişkilerin saptanmış olması şaşırtıcı değildir. Çünkü, finansal olmayan performansın ölçümünde kullanılan bir çok göstergenin organizasyonlar bağlamında öğrenme başlığı altında da adı geçen değişkenler olduğu ileri sürülebilir. Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki bu ilişkiler önceki çalışmalarda Sedler-Smith vd. (2001), Lien vd. (2002), He ve Wong (2004), Ellinger ve arkadaşlarının (2000) elde ettiği bulguları da destekler niteliktedir.

2) İlerdeki araştırmalar için çıkarımlar

Tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırma ile ileriki araştırmalar için bir takım önerilerde bulunmayı sağlayacak içgörüler de elde edilmiş durumdadır. Örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin farklı endüstrilerde faaliyette bulunan organizasyonlar bağlamında da incelenmesi yararlı sonuçlar doğurabilir. Bu türden bir yaklaşım özellikle endüstriler arası bir karşılaştırma yapma olanağı verebilecektir. Öte yandan, bu araştırma kapsamında irdelenemeyen bir konu olmakla birlikte çevresel belirsizlik ve örgütsel öğrenme ilişkisi de ileriki araştırmalarda incelenebilir. Otel işletmeleri bağlamında düşünüldüğünde, otellerin profilleriyle ilgili değişkenler ile örgütsel öğrenmenin ilişkilendirilmesi çarpıcı sonuçlar sunabilir. Özellikle her şey dahil sisteminin otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerine etkisi, otellerin güncel sorunlarına da ışık tutabilecek nitelikte araştırmaya değer bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel öğrenme değişkenini ilişkilendiren çalışmalara da ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

3) Tez çalışmasının yazına katkıları

Bu tez çalışması yazına önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu katkıların başında yazında örtük bir şekilde sorgulanmaksızın kabul edildiği anlaşılan bir görüş olan çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisinin kuramsal bir modele dayalı olarak görgül araştırma bulguları ile test edilmesi gelmektedir. Öte yandan, örgütsel öğrenme ve performans ilişkisini saptamış olan önceki çalışmaların bulgularını destekler nitelikte sonuçlar da elde edilmiştir. Böylece

örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak düşünülebileceği olgusu güçlenmektedir. Ayrıca, örgütsel performansın ölçümü açısından otel işletmeleri bağlamında finansal ve finansal olmayan göstergeler itibarıyla dengeli bir yaklaşım sergilenebileceği de ortaya konmaktadır. Bu bağlamda dengeli puan kartının otel işletmeleri için bir performans ölçme ve izleme aracı olarak kullanılabilirliği gösterilmiş olmaktadır. Öte yandan, araştırma kapsamında çevresel algılamaları çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı boyutları itibarıyla ölçen ve Daft vd. (1988) tarafından geliştirilmiş olan ölçeklerin genişletilmesi ile geçerli ve güvenilir iki yeni ölçek elde edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin otel işletmeleri bağlamında ölçülmesine olanak tanıyan bir örgütsel öğrenme ölçeği de geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği saptanmıştır. Söz konusu ölçekler ileriki araştırmalarda kullanılacak birer ölçüm aracı olarak yazına sunulmaktadır.

4) Araştırmanın sınırlılıkları

Mezias ve Starbuck'un (2003a, 2003b) bir çok örgütsel faaliyet ve akademik araştırmanın yöneticilerin algılamalarına dayandırılmış olmasına karşın yöneticilerin algılamalarının doğru olmayabileceği görüşü göz önünde tutulduğunda, tez çalışmasının belli başlı sınırlılıklarından biri ölçümlerin yöneticilerin algılamaları üzerinden gerçekleştirilmesi olmaktadır. Bu görüşün aksine, Snow (1976) ve Miles vd. (1974) algılamaların önemine değinmekte ve yöneticilerin sadece algıladıklarına cevap verecekleri için organizasyonların eylemlerini büyük ölçüde yöneticilerin algılamalarının etkileyebileceğini ileri sürmektedir.

Tez çalışmasının belli başlı sınırlılıklarından bir diğeri de, çalışmanın özünü teşkil eden örgütsel öğrenme kavramına ilişkin farklı disiplinlerin de katkısı ile çok sayıda farklı bakış açısının geliştirilmiş olması (Akgün vd., 2003; Woiceshyn, 2000; Easterby-Smith, 1997) ve farklı görgül araştırmalarda bir birinden farklı alt boyutların (örneğin Jerez-Gomez vd., 2004; Armstrong ve Foley, 2003; Sylvester 2003; Hult vd., 2002; Goh ve Richards, 1997) saptanmış olmasıdır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme kavramı bir çok açıdan öğrenen organizasyon kavramı ile de örtüşmekte ve aslında birbirlerinden farklı iki kavram olmalarına karşın zaman zaman karıştırıldıkları da gözlemlenmektedir. Bu nedenle öncelikle bu iki kavram arasında özellikle Örttenblad (2001) tarafından öngörüldüğü biçimi ile bir ayırım yapılmıştır. Buradan hareketle, örgütsel öğrenme Huber'ın (1991) tanımladığı gibi bir süreç olarak ele alınmış ve Levitt ve March'ın (1988) sağladığı bakış açısıyla özünde örgütsel rutinlerdeki değişme olarak kavramsallaştırılmıştır. Böylece örgütsel öğrenmenin ölçülmesi yöneticilerin algılamaları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Goh ve Richards (1997) tarafından da vurgulandığı gibi, bu ölçüm yaklaşımında örgütsel öğrenmenin, organizasyonun vizyonunu ve hedeflerini

başarmak üzere uygulamaya konulan bireysel ve grup düzeyindeki öğrenmenin bir ürünü olduğu ve belirli yönetim uygulamalarının ve içsel koşulların bu sürece yardımcı olacağı ya da bu süreci engelleyeceği varsayılmaktadır. Bu varsayımdan hareketle öğrenmeye yardımcı olan bir dizi içsel örgütsel koşulun ve yönetim uygulamalarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi durumunda bir organizasyonun öğrenme yeteneğinin de değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Bu görüşün önemli bir dayanak noktası ise öğrenen organizasyonun tesadüf eseri olmayacağı, organizasyonun bir öğrenme biçiminde faaliyette bulunması için gerekli içsel koşulları kurmak üzere liderlerin kasıtlı müdahaleleri sonucu gelişebileceği görüşüdür.

Çevre kavramı ile ilgili olarak, örgütsel öğrenme kavramı ile karşılaştırıldığında nispeten üzerinde uzlaşmış bir tanımlamaya ulaşmak ve çevreyi oluşturan boyutları sistematik bir biçimde ortaya koymak olanaklı olmuştur. Ancak bu kez çevrenin ölçümünde nesnel ya da öznel yaklaşımlardan birini tercih etme zorunluluğundan kaynaklanan bir sınırlılık doğmuştur. Yöneticilerin algılamalarının çevreye cevap vermede önemli bir rol oynadığı (Sarfman ve Dean, 1991; Miles vd. 1974; Snow ve Darran, 1975), benzer özelliklere sahip çevrelerin (nesnel çevre) farklı organizasyonlardaki yöneticiler tarafından farklı algılanabildiği (Starbuck, 1973; Starbuck, 1976; Miles vd. 1974), yöneticilerin sadece algıladıklarına cevap vermeleri nedeni ile farkına varılmayan çevresel koşulların yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini etkilemediği (Snow, 1976), yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarının organizasyonun performansı üzerinde etkili olduğu (Waddock ve Isabella, 1989; Huber vd. 1975; Mukherji ve Hurtada, 2001) şeklindeki görüşlerden hareketle ve araştırma kapsamındaki otel işletmeleri için nesnel çevre ölçümüne olanak sağlayacak arşiv verilerinin bulunmaması da göz önüne alınarak tez çalışmasında çevre yöneticilerinin algılamaları üzerinden ölçülmüştür.

Benzer şekilde örgütsel performans da yöneticilerin algılamaları ile ölçülmüş durumdadır. Çünkü, Jeffrey ve Barden (2000) tarafından da vurgulandığı gibi otel işletmelerinde çoğunlukla finansal göstergeler itibarıyla dahi güvenilir verilerin muhafaza edilmediği ve bunların açıklanmadığı bilinmektedir. Bu da performansı Dess ve Robinson'un (1984) önerdiği gibi yöneticilerin yargılarına dayanarak ölçmeyi zorunlu kılmaktadır. Performans ölçümünde Kaplan ve Norton (1992) tarafından öngörülen dengeli puan kartı yaklaşımının kullanılmış olması örgütsel performansı finansal ve finansal olmayan göstergeler itibarıyla dengeli bir şekilde ölçmeyi sağlamış olmakla birlikte araştırma kapsamındaki tüm otel işletmeleri açısından aynı göstergeler üzerinden ölçüm yapılmış olması bir sınırlılık olarak düşünülebilmektedir. Zira, dengeli puan kartı yaklaşımının önemli unsurlarından biri de her işletmenin çok sayıdaki olası gösterge arasından kendine en

uygununu seçerek performansını ölçmesi ve izlemesidir. Bu sınırlılığı biraz olsun gidermek amacıyla yazında otel işletmeleri için önerilen olası uygun göstergeler belirlenmiş ve performans ölçümü bu göstergeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak, hızla değişen ve karmaşık çevrelerde faaliyette bulunan organizasyonlar için örgütsel öğrenme ihtiyacı artmakta ve çalkantılı çevreler organizasyonlar bağlamında öğrenme için önemli bir tetikleyici unsur olmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi bilinçli bir şekilde geliştiren ve ilerleten organizasyonlar öğrenen organizasyon halini alabilmekte ve örgütsel öğrenme organizasyonların performansını arttırmaktadır. Çevre, örgütsel öğrenme ve yüksek performans ilişkisini anlama, kurma ve organizasyonlarını bu doğrultuda dönüştürmede en büyük görev de yöneticilere düşmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması yazında cevabı aranan, ‘Neden organizasyonlar farklı oranlarda öğrenir?’ sorusundan hareket etmekte ve organizasyonların içerisinde faaliyette buldukları çevreyi farklı şekillerde algılamaları nedeni ile farklı oranlarda öğrenebileceklerini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda çevre, organizasyonlar bağlamında öğrenmeyi tetikleyen bir etken olarak kavramsallaştırılmıştır. Öte yandan, yazında örgütsel öğrenme örgütsel performansla da yakından ilişkilendirilmekte ve daha fazla örgütsel öğrenmenin daha üstün bir performansla sonuçlanacağı görüşü egemenliğini korumaktadır. Ancak, örgütsel öğrenmenin gerek çevre gerekse de örgütsel performans ile ilişkisinin görgül araştırma bulguları ışığında yeterince irdelendiğini söylemek olanaklı değildir. Bu bağlamda tez çalışması çerçevesinde otel işletmelerinde yürütülen araştırma ile örgütsel öğrenmenin çevre ve örgütsel performans ile ilişkisinin saptanması amaçlanmıştır. Bu tez çalışması ile elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir:

1) Demografik değişkenler ve otel yöneticilerinin algılamaları bakımından

Otel işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticilerin çevresel karmaşıklık ve değişim hızı açısından çevreye ilişkin algılamaları, görev yaptıkları otel işletmesinin örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin algılamaları ve örgütsel performansa ilişkin algılamaları saptanmıştır.

Yöneticilerin demografik özellikleri açısından bakıldığında, çevre, örgütsel öğrenme ve performansa ilişkin nispeten türdeş algılamalara sahip olduklarını ileri sürmek olanaklıdır. Yapılan analizler de sadece eğitim durumunun ve şu anki otelde çalışma sürelerinin yöneticilerin algılamaları üzerinde bir etkisinin olduğunu göstermiş, diğer demografik değişkenlerle yöneticilerin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

2) Çevresel algılamalara ilişkin boyutlar bakımından

Bu araştırma ile, otel işletmeleri bağlamında çevre, örgütsel öğrenme ve örgütsel performansa ilişkin kavramsallaştırmalarda yararlanılabilecek alt boyutlar saptanmıştır.

Araştırma bulguları çevrenin, çevresel karmaşıklık ve değişim hızı boyutları ile kavramsallaştırılabileceğine işaret etmektedir. Çevresel karmaşıklığın rekabet, müşteriler, teknoloji, yasal-politik etkenler, ekonomik etkenler, sosyo-kültürel etkenler, tedarikçiler, finans/sermaye piyasaları ve işgücü pazarları şeklindeki çevresel bileşenlerin her birinin

çeşitliliği olarak tanımlanabileceği gösterilmiştir. Benzer şekilde, araştırma bulgularına göre çevresel değişim hızı da sözü edilen çevresel bileşenlerdeki değişimin sıklığı şeklinde betimlenebilmiştir.

3) Örgütsel öğrenmenin boyutları bakımından

Araştırma bulguları otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenmenin dört boyutlu bir yapı olduğuna işaret etmiştir. Bu boyutlar sistem bakış açısı, bireysel öğrenmenin desteklenmesi, öğrenmeyi destekleyen iklim, iletişim ve enformasyon teknolojileri olarak adlandırılmıştır.

Sistem bakış açısı çerçevesinde dikkat çekici unsurlar vizyon ve misyon ifadelerinin geliştirilmesi ve tüm otel geneline yayılarak anlaşılması ve benimsenmesinin sağlanması, tüm departmanların parçalardan ziyade bütünü görerek otelin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını bilmesi, çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim sağlanması ve yapılan hataların sistem genelinde tartışılarak analiz edilmesi olmuştur.

Araştırma bulguları ışığında bireysel öğrenmenin desteklenmesi boyutu ile çalışanların ödüllendirilmesi, öğrendiklerini uygulamaları konusunda cesaretlendirilmesi, yaptıkları hataların hoş görülmesi, kendi aralarında tartışma ve diyalog kurma olanaklarının geliştirilmesi, onlara problemleri kendi başlarına çözme fırsatları tanınması gibi unsurlara işaret edildiği gözlemlenmiştir.

Öğrenmeyi destekleyen iklim adı verilen boyut özellikle çalışanlara sürekli olarak eğitim olanaklarının sunulması, onlardan gelen işe yarar yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmesi ve yaptıkları işleri çekinmeden eleştirebilecekleri ortamların yaratılması gibi unsurları kapsamıştır.

Enformasyon ve iletişim teknolojileri boyutu özellikle enformasyonun örgüt geneline yayılması ve sonraki örgütsel uygulamalar için kolaylıkla çağrılacak şekilde saklı tutulması konularını içermiştir.

4) Örgütsel performansın boyutları bakımından

Araştırmada örgütsel performans Kaplan ve Norton (1992) tarafından önerilen dengeli puan kartı anlayışına dayalı olarak ölçülmüştür. Bu bağlamda geliştirilen örgütsel öğrenme ölçeğinin de dengeli puan kartında yer alan dört bakış açısına uygun bir yapı sergilediği görülmüştür. Ancak, aslında ölçeğin finansal ve finansal olmayan göstergeler itibarıyla iki ayrı boyutta da düşünülebileceği anlaşılmıştır.

5) Otel yöneticilerinin çevreye ilişkin algılamaları bakımından

Yöneticilerin çevreye ilişkin algılamalarına göz atıldığında özellikle öne çıkan önemli bir bulgu rekabet ve ekonomik etkenler şeklindeki iki çevresel bileşeni nispeten hem karmaşık hem de değişken olarak algılamalarıdır. Rekabet ve ekonomik etkenler dışındaki bileşenler açısından, aslında otel yöneticilerinin çevreye ilişkin algılamalarının çok yüksek olduğunu söylemek olanaklı değildir.

6) Otel yöneticilerinin örgütsel öğrenmeye ilişkin algılamaları bakımından

Yöneticilerin örgütsel öğrenme ile ilgili algılamaları incelendiğinde ise özellikle diğer niteliklere göre daha somut ve ölçülebilir olduğu ileri sürülebilecek iletişim ve enformasyon sistemleri gibi mekanizmaların varlığı açısından algılamalarının yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Öte yandan, çalışanların özgürlükçü bir ortamda kendi inisiyatifleri ile sorumluluk alabilmelerine, karar verebilmelerine, kararlarının sonuçlarını izlemelerine olanak tanıyacak mekanizmaların varlığının ise yöneticiler tarafından düşük düzeyde algılandığı gözlemlenmiştir.

7) Otel yöneticilerinin örgütsel performansa ilişkin algılamaları bakımından

Yöneticilerin örgütsel performansa ilişkin algılamaları genel hatları ile incelendiğinde müşterilerle ilgili performans göstergelerini tatmin edici buldukları gözlemlenmiş, buna karşın karlılık, maliyet yüzdeleri ve işgören eğitimi açısından yeterince tatmin olmadıkları anlaşılmıştır.

8) Otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi bakımından

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticilerin bireysel algılamaları analiz birimi olarak ele alındığında örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi adına çarpıcı bulgulara ulaşıldığı görülmüştür. Yöneticilerin çevreye ilişkin algılamaları çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı boyutları ile ölçülmüş ve algılanan çevresel karmaşıklık ile algılanan çevresel değişim hızının örgütsel öğrenme ile olumlu yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Konu ile ilgili yazına önemli bir katkı olarak da değerlendirilebilecek bu bulgu çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisine dair anlayışı genişletmektedir. Zira, çevreyi yüksek

düzeyde karmaşık olarak algılayan yöneticilerin işletmelerinin örgütsel öğrenme yetenekleri ile ilgili algılamaları da yüksektir. Benzer şekilde çevrenin hızla değiştiğini düşünen yöneticiler örgütsel öğrenmeye ilişkin yüksek algılamalara da sahiptir. Aksine, karmaşıklık ve değişim hızı boyutları itibarıyla çevreye ilişkin düşük düzeyde algılamalara sahip olan yöneticiler işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerini de düşük düzeyde algılamıştır.

Çevresel karmaşıklık ve çevresel değişim hızı bir arada ele alındığında da, örgütsel öğrenme ve çevre ilişkisi adına yeni ve açıklayıcı bulgular elde edilmiştir. Şekil 3.2’de sunulan model çerçevesinde irdelendiğinde yöneticilerin hem çevresel karmaşıklık hem de çevresel değişim hızına ilişkin algılamaları düşük olduğunda yani basit ve istikrarlı çevre algılaması durumunda, örgütsel öğrenme algılaması da düşüktür. Karmaşık ve istikrarsız çevrelerde yani hem çevresel karmaşıklık hem de çevresel değişim hızına ilişkin algılamaların yüksek olduğu durumlarda bu kez algılanan örgütsel öğrenme düzeyi de yüksektir. Bu sonuçlara göre çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisine dair ilk dört araştırma hipotezinin, yöneticilerin algılamaları düzeyinde gerçekleştirilen analiz bulgularından destek gördüğü ileri sürülebilir.

Yöneticilerin bireysel algılamaları düzeyinde çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisine ışık tutacak çarpıcı bulgular elde edilmiş olmasına karşın analiz birimi olarak otel işletmeleri alındığında benzer sözleri sarf etmek olanaklı değildir. Zira, çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisi adına saptanan istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek tek bulgu, yüksek düzeyde karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan otellerin örgütsel öğrenme yeteneklerinin düşük düzeyde karmaşık çevrelerdeki otellere göre daha yüksek olduğudur. Buna göre otel işletmeleri düzeyindeki analizlerin sonuçları itibarıyla çevre ve örgütsel öğrenme ilişkisine dair hipotezlerden yalnızca ilki desteklenmiş, diğer üç hipotez ise destek görmemiştir.

9) Otel işletmeleri bağlamında örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisi bakımından

Araştırmanın örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkiye dair hipotezini test etmek amacıyla gerek yöneticilerin algılamaları gerekse de otel işletmeleri düzeyinde gerçekleştirilen analizler sonucunda ise, örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak kavramsallaştırılabileceği anlaşılmış ve böylece araştırmanın beşinci hipotezi destek görmüştür. Ayrıntılı bir irdeleme yapıldığında, örgütsel öğrenme boyutlarından sistem bakış açısı ve öğrenmeyi destekleyen iklim boyutlarının performansı etkileyen bağımsız değişkenler olarak ele alınabileceği saptanmıştır. Öte yandan, örgütsel öğrenmenin özellikle finansal olmayan performans ile daha güçlü bir ilişki içinde

olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda da, en güçlü ilişkinin sistem bakış açısı boyutu ile finansal olmayan performans arasında olduğu gözlemlenmiştir.

10) Öneriler

Örgütsel öğrenme ve performans arasında güçlü ilişkiler kurulmuş olması aslında otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler için bir uyarı niteliğinde de düşünülebilir. Çünkü, otellerinin gerek finansal gerekse de finansal olmayan performansını arttırmak isteyen yöneticilerin dikkatini örgütsel öğrenmeye çekmekte, daha fazla öğrenme ile daha iyi performans sergilenebileceğine işaret etmektedir.

Bu ilişkinin kurulmasında öncelikli olarak yapılması gerekenlerin başında performans ölçümüne gereken önemin verilmesi gelmektedir. Performansını sadece finansal göstergeler itibarıyla takip eden otel işletmelerinin örgütsel öğrenmenin kendi işletmelerine sağlayacağı uzun dönemli katkıları görmeleri de çok güç olacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin bu çalışmada sıralanan çok sayıda finansal olmayan performans göstergesi arasından kendi işletmeleri için uygun olduğunu düşündükleri seçenekleri belirlemeleri ve bu göstergeler itibarıyla gerekli verileri toplayarak dengeli bir performans ölçümü yapmaları önerilmektedir.

Yöneticilerin çevre tarama konusunda da özenli davranmaları gerekmektedir. Günümüz işletmecilik çevresi rekabet, ekonomik koşullar, teknoloji, sosyo-kültürel etkenler gibi bileşenlerin etkileri itibarıyla dinamizm, karmaşıklık ve çalkantı kavramları ile tanımlanmakta ve otel işletmelerini de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bu değişimlerin sürekli olarak izlenmesi ve işletmelerin bunlara ayak uyduracak biçimde uyarlanma yeteneği sergilemesi beklenmektedir.

İşletmelere, hızla değişen ve karmaşık bir çevreye başarılı bir şekilde uyarlanabilmeleri için örgütsel öğrenmeyi bilinçli bir şekilde gerçekleştirmeleri ve ilerletmeleri, dolayısıyla birer öğrenen organizasyon olmaları telkin edilmektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmeleri açısından ise öğrenen organizasyon olmaları yönünde ilk adımların yöneticiler tarafından atılması gerektiği olgusu öne çıkmaktadır. Zira, yöneticilerin ciddi bir zihniyet dönüşümü yaşamaları gerekmekte, bunun için de, öncelikle dış çevreye, yönettikleri otel işletmesine ve öğrenmeye ilişkin var olan zihinsel modellerini sorgulamaları gerekmektedir. Bu sorgulama bireysel düzeyde kalmamalı, yöneticiler kendi zihinsel modellerini diğer yöneticilerin ve işgörenlerin tartışmasına açabilmelidir.

Yeni içgörüler kazanmaları ve yeni zihinsel modellere ulaşmaları ancak bu şekilde olanaklı olabilir. Ayrıca, zihinsel dönüşüm yöneticilerin liderlik tarzlarına yansiyabilmeli,

birer lider olarak kolaylaştırıcı, öğrenen ve öğreten olabilmeli, diğer çalışanlara iyi bir rol modeli sunabilmelidirler.

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan örgütsel öğrenmenin başarılması adına bireysel öğrenmenin ve gelişmenin hayati bir önemi bulunmaktadır. Bu açıdan bakılınca, otel işletmelerinde de bireysel öğrenmeyi destekleyecek mekanizmaların yürürlükte olması gerekmektedir.

Bu bağlamda enformasyonun organizasyon içinde hızlı ve serbest dolaşımı adına bireylerin birbirleri ile sürekli ve açık iletişim içerisinde olması; bireylerin var olan yapıyı, süreçleri, teknolojiyi, kültürü sorgulamalarına olanak tanınması; ödül sistemlerinin yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkaracak şekilde tasarlanması; dikey ve hiyerarşik bir örgüt yapısı yerine yatay ve takımlar düzeyinde bir örgütlenmeye geçilmesi ilk akla gelebilen uygulamalar olmaktadır. Bu uygulamaların hayata geçirilmesi de büyük oranda yöneticilere bağlı olmakta ve bu bağlamda zihniyet dönüşümü bir zorunluluk halini almaktadır.

Hızla değişen ve karmaşık çevrelerde faaliyette bulunan organizasyonlar için örgütsel öğrenme ihtiyacı artmakta ve çalkantılı çevreler organizasyonlar bağlamında öğrenme için önemli bir tetikleyici unsur olmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi bilinçli bir şekilde geliştiren ve ilerleten organizasyonlar öğrenen organizasyon halini alabilmekte ve örgütsel öğrenme organizasyonların performansını arttırmaktadır. Çevre, örgütsel öğrenme ve yüksek performans ilişkisini anlama, kurma ve organizasyonlarını bu doğrultuda dönüştürmede en büyük görev de yöneticilere düşmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat İ. Budak G. ve Budak G., (1999), İşletme Yönetimi, Fakülteler Yayınevi, İzmir.
- Akgün A. E. Lynn G. S. ve Reilly R., (2002), Multi-Dimensionality of Learning in New Product Development Teams, *European Journal of Innovation Management*, 5: 57-72.
- Akgün A. E. Lynn G. S. ve Byrne J. C., (2003), Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework, *Human Relations*, 56 (7): 839-868.
- Aktaş A., (2001), Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaası, Antalya.
- Aktaş A. Özdemir B. Tarcan E. ve Atılgan E., (2002), Türkiye Geneline Her Şey Dahil (All-Inclusive) Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, *First Tourism Congress of Mediterranean Countries*, April 17-21, Antalya.
- Aldrich H. E., (1979), Organizations and Environments, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Allee V., (1997), The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Allen B., (1998), Developing A Learning Organization, Pitman Publishing, London.
- Alas R. ve Vadi M., (2003), The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning at Six Estonian Hospitals, *Trames*, 7: 83-98.
- Amstrong A. ve Foley P., (2003), Foundations For A Learning Organization: Organization Learning Mechanisms, *The Learning Organization*, 10: 74-82.
- Analoui F. ve Karami A., (2002), How Chief Executives' Perception of The Environment Impacts On Company Performance, *Journal of Management Development*, 21: 290-305.
- Anand G. ve Ward P. T., (2004), Fit, Flexibility and Performance In Manufacturing: Coping With Dynamic Environments, *Academy of Management Best Conference Paper*, B1-B6.
- Anderson R. I. Fish M. Xia Y. ve Michello F., (1999), Measuring Efficiency in the Hotel Industry: A Stochastic Frontier Approach, *International Journal of Hospitality Management*, 18: 45-57.
- Appalbaum S. H. ve Gallagher J., (2000), The Competitive Advantage of Organizational Learning", *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 12 (2): 40-56.
- Argyris C., (1977), Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, Semtember-October, 115-125.

- Argyris C., (1990), *Overcoming Organizational Defences*, Allyn and Bacon, Boston.
- Argyris C., (1991), Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, 69 (3): 99-109.
- Argyris C., (1992), *On Organizational Learning*, Harvard Business School Press, Cambridge M. A.
- Argyris C., (1994), Good Communication that Blocks Learning, *Harvard Business Review*, 72 (4): 77-85.
- Argyris C., (1995), Action Science and Organizational Learning, *Journal of Managerial Psychology*, 10 (6):20-26.
- Argyris C. ve Schön D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading MA., 1996.
- Argyris C. ve Schön D.A., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading MA.
- Ashill N. J. ve Jobber D., (1999), The Impact of Environmental Uncertainty, Decision-Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on the Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 15: 519- 540.
- Atkinson H. ve Brown J. B., (2001), Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3): 128-135.
- Balantine J. ve Brignall S., (1995), An Agenda For Performance Measurement Reseach, Teare, R. ve Armistead, C. (Edt) *Services Management, New Directions, New Perspectives*,
- Baldrige J. V. ve Burnham R. A., (1975), Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts, *Administrative Science Quarterly*, 20: 165-176.
- Badri M. A. Davis D. ve Davis D., (2000), Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model Of Industries In Developing Countries, *Omega*, 28: 155-173.
- Baş T., (200), Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Batman, O., (1999), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- Batory S.S., Neese, W. ve Batory, A. H., (2005), Ethical Marketing Practices: An Investigation of Antecedents, Innovativeness and Business Performance, *The Journal of American Academy of Business*, 2: 135-142.

- Bayraktaroğlu S. ve Kutaniş R. O., (2003), Transforming Hotels into Learning Organizations: A New Strategy For Going Global, *Tourism Management*, 24: 149-154.
- Beck N. ve Kieser A., (2003), The Complexity of Rule Systems, Experience and Organizational Learning, *Organization Studies*, 24 (5): 793-814.
- Bennis W., (1984), The Four Competencies of Leadership, *Training and Development Journal*, 38 (5): 14-19.
- Bennis W. ve Nonus B., (1985), Organizational Learning: The Management of the Collective Self, *New Management*, 3(1): 6-13.
- Benoit C. A. ve Mackenzie, K. D., (1994), A Model of Organizational Learning and the Diagnostic Process Supporting It, *The Learning Organization*, 1 (3): 26-37.
- Bohmer R. M. J. ve Edmondson C., (2001), Organizational Learning in Health Care, *Health Forum Journal*, March/April, 32-35.
- Bourgeois L. J. III., “Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments”, *Academy of Management Journal*, 28, (1985), 548-573.
- Braham B. J., (1995), Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education, Course Technology Crisp, California.
- Brown J. B. ve McDonnell B., (1995), The Balanced-Score Card: Short Term Guest or Long Term Resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7: 7-11.
- Brownell J., (1994), Creating Strong Listening Environments: A Key Hospitality Management Task, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6: 3-10.
- Brouthers K. D. Brouthers L. E. ve Werner S., (2002), Industrial Sector, Perceived Environmental Uncertainty and Entry Mode Strategy, *Journal of Business Research*, 55: 495– 507.
- Brunsson K., (1998), Non-Learning Organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 14 (4): 421-432.
- Buckler B., (1998), Practical Steps Towards a Learning Organization: Applying Academic Knowledge to Improvement and Innovation in Business Process, *The Learning Organization*, 5(1): 15-23.
- Burns T. ve Stalker G., (1961), *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Burrell G. ve Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Adershot, Gower UK, 1979.

- Burunasin B., (2001), Relationship between Internet Usage and Learning Organization Characteristics in American and Tai Universities, University of New Haven, Doktora Tezi.
- Buvik A. ve Gronhaug K., (2000), Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-ordination In Industrial Buyer-Seller Relationships, *Omega*, 28: 445-454.
- Büyüköztürk Ş., (2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 2.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Calantone R. Garcia R. ve Dröge C., (2003), The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning, *Journal of Production Innovation Management*, 20: 90–103.
- Campell T. ve Cairns H., (1994), Developing and Measuring the Learning Organization From Buzz Words to Behaviours, *Industrial and Commercial Training*, 26: 10-15.
- Cangelosi V. E. ve Dill W. R., “Organizational Learning: Observations Toward a Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 10, (1965), 175-203.
- Carley K., (1992), Organizational Learning and Personel Turnover, *Organization Science*, 3 (1): 20-46.
- Carrol J. L. (1998), Organizational Learning Activities in High–Hazard industries: The Logics Underlying Self-Analysis, *Journal of Management Studies*, 35 (6): 699-717.
- Chaston I. Badger B. Mangles T. ve Sadler-Smith E., (2001), Organizational Learning Style, Competencies and Learning Systems in Small UK Manufacturing Firms, *Long Range Planning*, 21: 1417-1432.
- Child J., (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22.
- Choe J., (2003), The Effects of Environmental Uncertainty and Strategic Applications of IS on a Firm’s Performance, *Information and Management*, 40: 257-268.
- Chonko L. B. Dubinsky A. J. Jones E. Ve Roberts J. A., (2003), Organizational and Individual Learning in The Sales Force: An Agenda For Sales Research, *Journal of Business Research*, 56 (1): 1-12.
- Churchill G. A., (1995), Marketing Research Methodological Foundations, The Dryden Pres, Toronto.
- Cohen M. D., (1991), Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections, *Organization Science*, 2 (1): 135-139.
- Cooper R. G. ve Kleinschmidt E. J., (1991), New Product Processes at Leadind Industrial Firms, *Industrial Marketing Management*, 20 (2): 137-147.

- Costa J ve Teare R., (1994), Environmental Scanning and The Portuguese Hotel Sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6: 6-8.
- Costa J., (1995), An Emprical-Based Review of The Concept of Environmental Scanning, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7: 4-9.
- Covin J. G., Prescott, J. E. ve Slevin, D. P., (1990), The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance, *Journal of Management Studies*, 27 (5): 485-510.
- Crossan M. M. Lane H. W. ve White R. E. (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, 24 (3): 522-537.
- Cummings T. G. ve Worley C. G., (1997), Organizational Development and Change, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ott.
- Cunningham P. ve Iles P., (2002), Managing Learning Climates in A Financial Services Organization, *The Journal of Management Development*, 21(6): 477-492.
- Cyert R. M. ve March J. G., (1963), A Behavioral Theory of The Firm, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Çelik A., (1998), Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi: Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulama. Altıncı Ulusal İşletmecilik Kongresi 2000'li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 2. Antalya.
- Daft R. L. ve Lengel R. H., (1986), Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Desing, *Management Science*, 9: 554-571.
- Daft R. L. ve Weick K. E., (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9 (2): 284-295.
- Daft R. L., (2001), Organization Theory and Desing, South-Western College Publishing, Ohio.
- Daft R.L. Sormunen J. ve Parks D., (1988), Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Emprical Study, *Strategic Management Journal*, 9: 123-139.
- Davidson E. J., (2001), The Meta-Learning Organizastion: A Framework and Methodology for Evaluating Organizational Learning Capacity, Claremont Gradute University, California, Doktora Tezi.
- De Geus A. P., (1997), The Living Company, *Harvard Business Review*, March/April, 51-59.
- Denton G. A. ve White. B., (2000), Implementing a Balanced-Score Card Approach to Managing Hotel Operations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Febraury, 94-107.

- Dess G. ve Beard D., (1984), Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Dess G. G. ve Rasheed A. M. A., (1991), Conceptualizing and Measuring Organizational Environments: A Critique and Suggestions, *Journal of Management*, 17 (4): 701-710.
- Dess G. G. ve Robinson R. B., (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5 (3): 265-273.
- Dill W. R., (1958), Environment as an Influence on Managerial Autonomy, *Administrative Science Quarterly*, II: 404-443.
- Dixon N. M., (1999), Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, Gower Publishing Limited, England.
- Dodgson M., (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*, 14: 375-394.
- Doral R. ve Pace R. W. (2002), A Study of Organizational Learning Profile, 2002 AHRD Conference Organizational Learning Change and Socialization Symposium 4, Hanolulu, Hawaii, s. 3-10, February 27 – March 3.
- Downey H. K. Hellriegel D. ve Slocum J. W., (1975), Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application, *Administrative Science Quarterly*, 20: 613-629.
- Downey H. K. ve Ireland R. D., (1979), Quantitative Versus Qualitative: Environmental Assesment in Organizational Studies, *Administrative Science Quarterly*, 24: 630-637.
- Downey H. K. ve Slocum J. W., (1975), Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation, *Academy of Management Journal*, 18: 562-578.
- Duncan R. B., (1972a), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-327.
- Duncan R. B., (1971), The Implementation of Different Decision Structures in Adapting to Environmental Uncertainty, *Academy of Management Proceeding*, 35-47.
- Duncan R. B., (1972b), Toward an Operant Model of Organizational Learning: Adaptation to Environmental Uncertainty, *Academy of Management Proceeding*, 155-158.
- Duncan R. B., (1979), What Is The Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides The Answer, *Organizational Dynamics*, Winter, 59-80.
- Easterby-Smith M., (1997), Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques, *Human Relations*, 50 (9): 1085-1113.

- Ebrahimi B. P., "Environmental Complexity, Importance, Variability and Scanning Behavior of Hong Kong Executives", *International Business Review*, 9, (2000), 253–270.
- Ellinger A. D. Ellinger A. E. ve Yung B., (2000), An Empirical Assessment of the Relationship between the Learning Organization and Financial Performance, 2000 AHRD Conference Assessing the Learning Organization Symposium 10, Raleigh-Durham NC, s. 12-18, March 8-12.
- Emery F. E. ve Trist E. L., (1965), The Casual Texture Organizational Environments", *Human Relations*, 18, 21-31.
- Enz, C. A., Canina L, ve Walsh, K., (2001), Hotel-Industry Averages: An Accurate Tool for Performance, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 22-32.
- Epple D. Argote L. ve Devadas R., (1991), Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing, *Organization Science*, 2 (1): 58-70.
- Erdoğan İ., (1998), SPSS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri Ampirik Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri ve Sorunları, Emel Matbaası, Ankara.
- Fardell J. B. Fatooh P. C. Curtain S. M. Hannigan A. Dowson J. ve West M., (2005), CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information, *Irish Journal of Management*, 26 (1): 22-40.
- Fiol C. M. ve Lyles M. A., (1985), Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10 (4): 803-826.
- Ford C. M. ve Ogilvie D. T., (1996), The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change, *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1): 54-62.
- Friedlander F., (1983), Patterns of Individual and Organizational Learning, S. Shrivastava vd. (Ed), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, Jossey Bass, San Francisco.
- Friedler F. E., (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York.
- Fry, F. L., Stoner, C. R. ve Hattwick, R. E., (2001), Business An Integrative Approach, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Garavan T., (1997), The Learning Organization: A Review And Evaluation, *The Learning Organization*, 4 (1), 18-29.
- Gardiner P ve Whiting P., (1997), Success Factors in Learning Organizations: An Empirical Study, *Industrial and Commercial Training*, 29: 41-48.
- Garvin D. A., (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.

- Geller, A.N., (1985), Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, 76-81.
- Gibbs B., (1994), The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles, *Journal of Management*, 20: 581-604.
- Gifford W. E. Bobbitt H. R. ve Slocum J. W., (1979), Message Characteristics and Perception of Uncertainty by Organizational Decision Makers, *Academy of Management Journal*, 22: 458-481.
- Gilley K. M. Mcgee J. E. ve Rasheed A. A., (2004), Perceived Environmental Dynamism and Managerial Risk Aversion as Antecedents of Manufacturing Outsourcing: The Moderating Effects of Firm Maturity, *Journal of Small Business Management*, 42: 117-133.
- Gjelsvik M., (2002), Hotels as Learning Arenas, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2: 31-48.
- Glueu K., (2002), How Chief Executive Officers Influence Organizational Learning in Professional and Non-Professional Organizations: A Comparison of Education, Business and Medicine, University of Toronto, Doktora Tezi, Toronto.
- Goh S. ve Richards G., (1997), Benchmarking The Learning Capability of Organizations, *European Management Journal*, 15: 575-583.
- Goh S. C., (2001), The Learning Organization: An Emprical Test of a Normative Perspective, *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 4: 329-355.
- Gregory K. L., (1983), Native-View Paradigms: Multiple Cultures Conflicts in Organizations, *Administrative Science Quartely*, 28: 359-376.
- Griego O. V. Geroy G. D. ve Wright P. C., (2000), Predictotrs of Learning Organizations: A Human Resource Development Practioner's Perspective, *The Learning Organization*, 7: 5-12.
- Gupta A. ve Thomas G., (2001), Organizational Learning in a High-Tech Environment: From Theory to Practice, *Industrial Management and Data Systems*, 101 (9): 502-507.
- Gümüş M., (2001), Organizasyonlarda Öğrenme, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.
- Gürsakal N., (2002), Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II, Alfa BasımYayıım Dağıtım, İstanbul.
- Hair J. F. Anderson R. E. Tahtam R. L. ve Black W. C., (1998), Multivariate Data Analysis, Pearson Education, New Jersey.
- Hambrick D. C., (1983), An Emprical Typology of Mature Industry Product Environments, *Academy of Management Journal*, 26 (2): 213-230.

- Hamilton C. H., (2001), Exploring Organizational Learning of the Louisiana Cooperatives Extension Service: A Qualitative Study Involving Parish Chairs of Less Than Three Years Experience, Louisiana State University, Doktora Tezi, Louisiana.
- Hansen M. T. Nohria N. ve Tierney T., (1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-116.
- Harrington R. J., (2004), The Environment, Involvement, and Performance: Implications For The Strategic Process of Food Service Firms, *Hospitality Management*, 23: 317-341.
- Harris, P. J. ve Mongello, M., (2001), Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choice and Company Profiles, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3): 120-127.
- Hatch, M. J., (1997), Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Pres.
- Hays J. M. ve Hill A. V., (2001), A Preliminary Investigation of The Relationship Between Employee Motivation/Vision, Service Learning, and Perceived Service Quality, *Journal of Operations Management*, 19: 335-349.
- He Z. ve Wong P. (2004), Exploration vs. Exploitation: An Amprical test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science: A Journal of the Institue of Management Science*, 15 (4): 481-494.
- Hedley R. W. G., (2002), Leading the Development of Learning Capacity in Organizations: Sustaining Momentum of Change, Michigan State University, Doktora Tezi, Michigan.
- Hegberg B., (1981), How Organizations Learn And Unlearn, Nystorm, P.C. ve Starbuck, W.H. (Edt), *Handbook of Organizational Design*, s. 1-27. Oxford University Pres, New York. Ny.
- Hernandez M., (2000), Translation, Validation, and Adaptation of an Instrument to Assess Learning Activities in the Organization: The Spanish Version of the Modified Dimensions of The Learning Organization Questionnaire, 2000 AHRD Conference Assessing the Learning Organization Syposium 10, Raleigh-Durham NC, (), 19-24, March 8-12.
- Hill R., (1996), A Measure of The Learning Organization, *Industrial and Commercial Training*, 28: 19-25.
- Hirsch P. M., (1975), Organizational Effectiveness and The Institutional Environment, *Administrative Science Quarterly*, 20: 327-344.

- Hjalager A. M., (1998), Structural Constraints on Organizational and Interorganizational Learning In The Restaurant Sector, *The Learning Organization*, 5 (5): 221-227.
- Holton E. F. ve Kaiser S. M., (2000), Relationship between Learning Organization Strategies and Performance Driver Outcomes”, 2000 AHRD Conference Assessing the Learning Organization Symposium 10, Raleigh-Durham NC, s. 3-11, March 8-12.
- Honey, P. ve Mumford, A., (1996), How To Manage Your Learning Environment, Peter Honey, Maidenhead.
- Hong J., (1999), Structuring For Organizational Learning, *The Learning Organization*, 6 (4): 173-185.
- Hoque Z., (2004), A Contingency Model of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance, *International Business Review*, 13: 485–502.
- Houston J. P., (1976), Fundamentals of Learning, Academic Press, New York.
- Hrebiniak L. G. ve Snow C. C., (1980), Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 23 (4): 750-759.
- Huber G. P. O’Connel M. J. ve Cummings L. L., (1975), Perceived Environmental Uncertainty: Effectes of Information and Structure, *Academy of Management Journal*, 18: 725-740.
- Huber G. P., (1991), Organizational Learning: The Contributing Process and The Literature, *Organization Science*, 2 (1): 88-155.
- Hult G. T. M. Ferrel O. C. ve Hurley R. F., (2002), Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance, *Journal of Business Research*, 55: 377-387.
- Hult G. T. M. Ketchen D. J. ve Reus T. H., (2001), Organizational Learning Capacity and Intrenal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units, *Journal of Quality Management*, 6: 173-192.
- Hult G. T. M., (1998), Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System, *Decision Science*, 29: 193–216.
- Hult G. T. M. ve Ferrell O. C., (1997), Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement, *Journal of Business Research*, 40: 97–112.
- Hult G. T. M. Frolick M.N. ve Nichols E. L., (1995), Organizational Learning and Cycle Time Issues in the Procurement Process, *Cycle Time Research*, 1: 25–40.

- Hult G. T.M. Hurley R. F. Giunipero L. C. ve Nichols E. L., (2000), Organizational Learning in Global Purchasing: a Model and Test Of Internal Users And Corporate Buyers, *Decision Science*, 31(2): 293 –325.
- Hurley R. F., (2002), Putting People Back into Organizational Learning, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (4): 270-281.
- James C. R., (2003), Designing Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, 32: 46-61.
- Javidan M., (1984), The Effect of Environmental Uncertainty on Long Range Planning Practices of U.S. Savings and Loan Industry, *Strategic Management Journal*, 5: 381-392.
- Jayawerdena C., (2000), International Hotel Manager, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12: 67-69.
- Jeffrey, D. ve Barden, R. R. D., (2000), Monitoring Hotel Performance Using Occupancy Time-Series Analysis: The Concept of Occupancy Performance Space, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2: 383-402.
- Jerez-Gomez P. Cespedes-Lorente J. ve Valle-Cabrera R., (2004), Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, *Journal of Business Research*, 58 (6): 715-725.
- Ji Y. G. ve Salvendy G., (2001), A Framework for Improving Organizational Learning Through a User-Adaptive Intranet Portal Organizational Memory Information System, *The International Journal of Aviation Psychology*, 11 (2): 123-148.
- Johnson J. R., (2002), Leading the Learning Organization, 2002 AHRD Conference Learning Organization Syposium 34, Hanolulu, Hawaii, s. 3-9, February 27 – March 3.
- Jones C. T., (2001), Organizational Trust, Learning, and Performance: Investigation of Construct Relationship Using Mixed-Method Design, The George Washington University, Washington D. C., Doktora Tezi.
- Jurkovich R., (1974), A Core Typology of Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 19: 380-394.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P., (1992), The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan R. S. ve Norton D. P., (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Semtember-October, 134-142.
- Kaplan R. S. ve Norton D. P., (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston.
- Keating C. Thomas R. ve Clemson B., (1996), Reflective Inquiry: A Method For Organizational Learning, *The Learning Organization*, 3 (4): 35-43.

- Keats B. W. ve Hitt M. A., (1988), A Casual Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance, *Academy of Management Journal*, 31 (3): 570-598.
- Kidd J. ve Ritcher F., (2001), The Hollowing out of the Workforce: What Potential for Organizational Learning? *Human Systems Management*, 20: 7-18.
- Kim D. H., (1993), The Link Between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
- Kimberly J. R., (1975), Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 20: 1-9.
- Kochan T. A., (1975), Determinants of The Power of Boundary Units in an Interorganizational Bargaining Relation, *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47.
- Kolb D. A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kourteli L., (2000), Scanning The Business Environment: Some Conceptual Issues, *Benchmarking: An International Journal*, 7: 406-413.
- Kululanga G. K. Edum-Fotwe F. T. ve McCaffer R., (2001), Measuring Construction Contractors' Organizational Learning, *Building Research and Information*, 29: 21-29.
- Lahteenmaki S. Toivonen J. ve Mattila M., (2001), Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposal for Its Measurement, *British Journal of Management*, 12: 113-129.
- Lal M. ve Hasselt L., (1998), The Joint Impact of Environmental Uncertainty and Tolerance of Ambiguity on Top Managers' Perceptions of The Usefulness of Non-Conventional Management Accounting Information, *Standard International Management*, 14: 259-271.
- Lam Y. L. J., (2001), Toward Reconceptualizing Organizational Learning: A Multidimensional Interpretation, *The International Journal of Educational Management*, 15 (5): 212-219.
- Lam Y. L. J. ve Pang S. K. N., (2003), The Relative Effects of Environmental, Internal and Contextual Factors on Organizational Learning: The Case of Hong Kong Schools Under Reforms, *The Learning Organization*, 10: 83-97.
- Lant T. K. ve Mezias S. J., (1992), An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation, *Organization Science*, 3 (1): 47-71.

- Lauzen M. M. ve Dozier D. M., (1994), Issues Management Mediation of Linkages Between Environmental Complexity and Management of The Public Relations Function, *Journal of Public Relations Research*, 6:163-184.
- Lauzen M. M., (1995), Toward a Model of Environmental Scanning, *Journal of Public Relations Research*, 7: 187-203.
- Lawrence P. R. ve Lorsch J. W., (1967), *Organization and Environments*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lawshe C. H., (1975), A Quantitative Approach to Content Validity, *Personnel Psychology*, 8: 563-575.
- Leblebici H. ve Salancik G. R., (1981), Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Process in Banks, *Administrative Science Quarterly*, 26: 578-596.
- Leifer R. ve Huber G. P., (1977), Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary Spanning Behavior, *Administrative Science Quarterly*, 22: 235-247.
- Leitch C. Harrison R. Burgoyne J ve Blantern C., (1996), Learning Organizations: The Measurement of Company Performance, *Journal of European Industrial Training*, 20: 31-44.
- Leithwood K. Jantzi D. ve Steinbach R., (1995), An Operational Learning Perspective on School Responses to Central Policy Initiatives, *School Organization*, 15: 229-252.
- Levinthal D. A., (1991), Organizational Adaptation and Environmental Selection – Interrelated Processes of Change, *Organization Science*, 2 (1): 140-145.
- Levinthal D. A. ve March J. G., (1993), The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Levitt B. ve March J. G., (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Levitt B. ve March J. G., (1996), Organizational Learning, M. D. Cohen ve L. S. Sproull (Edt), *Organizational Learning*, Sage Publication, California.
- Li H., (2001), How Does New Venture Strategy Matter in The Environment–Performance Relationship, *Journal of High Technology Managemeng Research*, 12: 183-204.
- Lien B. Y. Yang B. ve Li M., (2002), Examination of Psychometric Properties of Chinese Version of the Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in Taiwanese Context, 2002 AHRD Conference Learning Organization Syposium 34, Hanolulu, Hawaii, s. 10-17, February 27 – March 3.

- Lim L. L. K. ve Chan C. C. A., (2004), The Development and Application of an Organizational Learning Matrix, *International Journal of Management*, 21 (1): 100-107.
- Malhotra N. K., (2004), Marketing Research An Applied Orientation, Prentice Hall, New Jersey.
- March J. G., (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- March J. G. ve Simon H. A., (1958), Organizations, New York: McGraw Hill.
- March J. G. ve Olsen J. P., (1975), The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity, *European Journal of Political Research*, 3:147-171.
- Marquardt M. J., (1996), Building The Learning Organization, *Industry and Higher Education*, 217-226.
- Marquardt M. J. ve Reynolds A., (1994), The Global Learning Organization, Irwin, Burr Ridge, IL.
- Martin H. J. Osborn R. N. Benandi J. A. ve Hunt J. G., (1980), Environmental Complexity, Structural Complexity and Subsystems Outcomes, *Academy of Management Proceedings*, 251-255.
- Mascarenhas B., (1984), Flexibility: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity, *International Studies of Management and Organization*, 14: 107-124.
- McDonald R. E., (2002), Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation, Doktora Tezi, University of Connecticut.
- McGill M. E. ve Slocum J. W., (1993), Unlearning the Organization, *Organizational Dynamics*, 22 (2): 67-79.
- McGill M. E. Slocum J. W. ve Lei D., (1992), Management Practices in Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, 21 (1): 5-17.
- McGrath, R. G. (2001), Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight, *Academy of Management Journal*, 44 (1): 118-131.
- Meek, V. L., (1988), Organizational Culture: Origins and Weaknesses, *Organization Studies*, 9 (4): 453-473.
- Mehra K. ve Dhawan S. K., (2003), Study of The Process of Organizational Learning in Software Firms in India, *Technovation*, 23: 121-129.
- Mezias J. M. ve Starbuck W. H., (2003a), Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey, *British Journal of Management*, 14: 3-17.
- Mezias J. M. ve Starbuck W. H., (2003b), The Odyssey Continues, *British Journal of Management*, 14: 45-47.

- Miles M. P. Covin J. G. ve Heeley M. B., (2000), The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy and Performance, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 8: 63-74.
- Miles R. E. Snow C. C. ve Pfeffer J., (1974), Organization Environment: Concepts and Issues, *Industrial Relations*, 13: 244-264.
- Miles, R. E., (1980), Macro Organizational Behavior, Godyear Publishing company, California.
- Miller D., (1988), Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31: 280-308.
- Miller D., (1996), A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature, *Journal of Management*, 22 (3): 485-505.
- Miller D. ve Dröge C., (1986), Psychological and Traditional Determinants of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31: 539-560.
- Miller D. ve Friesen P. H., (1982), Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3: 1-25.
- Milliken F. J., (1987), Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: Stae, Effect, and Responce Uncertainty, *Academy of Management Review*, 12: 133-143.
- Mintzberg H., (1979), The Structuring of Organizations, Englewoodd Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moilanen R., (2001), Diagnostic Tools for Learning Organization, *The Learning Organization*, 8: 6-20.
- Morgan G., (1997), Images of Organizations, Sage Publication, London.
- Murkherji A. ve Hurtado P., (2001), Interpreting, Categorizing and Responding to the Environment: The Role of Culture in Startegic Problem Definition, *Management Decision*, 32 (2): 105-112.
- Murray P., (2002), Cycles of Organizational Learning: A Conceptual Approach, *Management Decision*, 40 (3): 239-247.
- Nebeker D. M., (1975), Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach, *Administrative Science Quarterly*, 20: 281-294.
- Nonaka I., (1991), The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.
- Normann R., (1985), Developing Capabilities for Organizational Learning, J. M. Pennings (Edt) *Organizational Strategy and Change*, San Francisco, CA: Joessey-Bass, s. 217-248,.

- Okumuş F., (2004), Potential Challenges of Employing a Formal Environmental Scanning Approach in Hospitality Organizations, *International Journal of Hospitality Management*, 23 (29): 123-143.
- Okumuş F., (2001), 2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkileri. II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, İzmir, s. 234-254.
- Okumuş F. Altınay M. ve Araslı A., (2005), The Impact Of Turkey's Crisis of February 2001 on The Tourism Industry in Northern Cyprus, *Tourism Management*. 26 (1): 95-104.
- Okumuş F. ve Çiçek E., (2002), 2001 Yılında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Uzun Vadeli Etkileri ve Otelcilerin Krizden Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, First Tourism Congress of Mediterranean Countries Proceedings, s. 636-646, Antalya.
- Olalı H. ve Korzay M., (1993), Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Olsen M. D. Bvsan M. ve Teare R., (1994), CEO Perspectives on Scanning The Global Hotel Business Environment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6: 3-9.
- Olsen M. D. Murthy B. ve Inagaki T., (1995), Scanning The Business Environment: A Strategic Planning Tool for the Multinational Hotel Industry, IHA, Paris.
- Oral S. ve Kurgun O. A., (1997), Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Osborn R. N. ve Hunt J. G., (1974), Environment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 19: 231-246.
- Osland E. G. ve Yaprak A., (1994), Learning Through Strategic Alliances Processes and Factors That Enhance Marketing Effectiveness, *European Journal of Marketing*, 29 (3): 52-66.
- Öğütveren Ö., (2000), Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi Sekizinci Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Örtenblad A., (2001), On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, *The Learning Organization*, 8 (3): 125-133.
- Örtenblad A., (2002), Organizational Learning: A Radical Perspective, *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 87-100.
- Özdamar K., (2004), Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) II, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

- Özgener Ş., (2000), Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *Verimlilik Dergisi*, 2: 41-64.
- Özsomer A. Calantone R. J. ve Di Benedetto A., (1997), What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12: 400-416.
- Parkan, C., (1998), Measuring the Performance of Hotel Operations, *Socio Economics Planning*, 30 (4): 257-292.
- Peddler M. Burgoyne J. ve Boydell T., (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
- Pelham, A. M. ve Lieb, P., (2004), Differences Between Presidents' and Sales Managers' Perceptions of the Industry Environment and Firm Strategy in Small Industrial Firms: Relationship to Performance Satisfaction, *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 174-189.
- Pennings J. M., (1975), The Relevance of The Structural-Contingency Model For Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20: 393-410.
- Philips P. A., (1999a), Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework, *International Journal of Hospitality Management*, 18: 171-182.
- Philips P. A., (1999b), Hotel Performance and Competitive Advantage: A Contingency Approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7): 359-365.
- Pisano G. P., Bahmer R. M. J. ve Edmondson A. C., (2001), Organizational Learning Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery, *Management Science*, 47 (6):752-768.
- Pool S. W., (2000), The Learning Organization: Motivating Employees By Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture, *Leadership and Organizational Development Journal*, 21 (8): 373-378.
- Prescott J. E., (1986), Environments as Moderators of The Relationship Between Strategy and Performance, *Academy of Management Journal*, 29 (2): 329-346.
- Raymond L. ve Blili S., (2001), Organizational Learning as a Foundation of Electronic Commerce in the Network Organization, *International Journal of Electronik Commerce*, 5: 29-45.
- Robey D. Boudreau M. ve Rose G. M., (2000), Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research, *Accounting Management and Information Technology*, 10: 125-155.

- Robinson T. Clemson B. Ve Ketaing C., (1997), Development of High Performance Organizational Learning Units, *The Learning Organization*, 4 (5): 228-234.
- Schein E. H., (1985b), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass. San Francisco.
- Schein E. H., (1985a), How Culture Forms, Develops and Changes, Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton ve Roy Serpa (edt), *Gaining Control of The Coprate Culture*, s. 17 – 43. Jossey-Bass. San Francisco.
- Schein E. H., (1992), Organizational Culture and Leardership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein E. H., (1993), How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering Green Room, *Sloan Management Review*, 34 (2): 85-92.
- Schneider S. C. ve De Meyer A., (1991), Interpreting And Reponding to Strategic Issues: The Impact of National Culture, *Strategic Management Journal*, 12: 307-320.
- Sedler-Smith E. David P. ve Chaston I., (2001), Learning Orientation and Growth in Smaller Firms, *Long Range Planning*, 34 (2): 139-158.
- Senge P., (1990), The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization. Doubleday. New York. Ny.
- Shank M. E. Ziethaml C. P. Balckburn R. S. ve Boynton A. C., (1988), Predictors of Top Management Environmental Perception Accuracy: A Model and Propositions, *Academy of Management Proccedings*, 37-41.
- Sharfman M. P. ve Dean J. W., (1991), Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach, *Journal of Management*, 17 (4): 681-700.
- Shipton H. Dawson J. West M ve Patterson M., (2002), Learning in Manufacturing Organizations: What Factors Predict Effectiveness, *Human Resource Development International*, 5: 55-72.
- Shrivistava P., (1983), A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20 (1): 7-28.
- Simon H. A., (1991), Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1): 125-138.
- Simon T. ve Namasivayam K., (1999), The Eye of The Beholder: Hotel Company CEO Perceptionsof Threats and Opportunities, *Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23: 354-370.

- Sin L. Y. M., Tse A. C. B., Yan O. H. M., Chow R. P. M. ve Lee J. S. Y., (2005), Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type, *Journal of International Marketing*, 13 (1): 36-57.
- Slater S.V. ve Narver J. V., (1995), Marketing Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59: 63-74.
- Smircich L., (1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quartely*, 28: 339-358.
- Smith P. ve Tosey P., (1999), Assessing The Learning Organization: Part 1- Theoretical Foundations, *The Learning Organization*, 6 (2): 70-75.
- Snow C.C. ve Darran D. C., (1975), Organizational Adaptation To The Environment: A Review, M. V. Hoppe ve H. C. Schneider (Edt), *Proceedings of the Annual Meeting of The American Institute for Decision Sciences*, Cincinnati, Ohio, s. 278-280.
- Snow C. C., (1976), The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation: An Exploratory Study, *Academy of Management Proceedings*, 249-255.
- Snyder N. H. ve Glueck, W. H., (1982), Can Environmental Volatility Be Objectively Measured? *Academy of Management Journal*, 25: 185-192.
- Sonnenfeld J., (1981), Executive Apologies For Price Fixing: Role Biased Perceptions of Causality, *Academy of Management Journal*, 24: 192-198.
- Starbuck W.H, (1973), Organizations and Their Environments. International Institute of Management, Berlin.
- Starbuck W.H., (1976), Organizations and Their Environments, M. D. Dunette (Edt), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, s. 1069-1123.
- Stata R., (1989), Organizational Learning – the Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Steiner L., (1998), Organizational Dilemmas As Barriers To Learning, *The Learning Organization*, 5 (4): 193-201.
- Sullivan J. J. ve Nonaka I., (1986), The Application of Organizational Learning Theory to Japanese and American Management, *Journal of International Business Studies*, 17 (3): 127-147.
- Sweet, S. A. Ve Grace-Martin, K., (2003), Data Analysis With SPSS A First Course In Applied Statistics, Second Edition, Pearson Education Inc., Boston.
- Sylvester S., (2003), Measuring the Learning Practice: Diagnosing the Culture In General Practice, *Quality in Primary Care*, 11: 29-40.

- Şener B., (1997), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tannenbaum S. I., (1997), Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings From Multiple Companies, *Human Resource Management*, 36: 437-452.
- Tanrısevdi A. ve Hançer M. (2003), Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acentaları Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 119-131.
- Tauran W. R., (2001), How Organizational Learning Influences Organizational Success, Stevens Institute of Technology, Doktora Tezi, Hoboken.
- Tavmergen İ. P. ve Meriç P. Ö., (2002), Turizm İşletmelerinde Kalitenin Farklı Tanımları ve Uygulamaya İlişkin İzmir'den Bir Araştırma, First Tourism Congress of Mediterranean Countries Proceedins, Antalya, s. 149-167.
- Teare R., (1997), Enabling Organizational Learning, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2): 40-56.
- Templeton G. F. Lewis B. R. ve Snyder C. A., (2002), Development of a Measure for The Organizational Learning Consruct, *Journal of Management Information Systems*, 19: 175-218.
- Terreberry S., (1968), The Evaluation of Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 12: 590-613.
- Thompson J. D., (1967), Organizations in Action, New York: McGraw-Hill.
- Thompson J. W., (1995), The Renaissance of Learnin in Business, S. Chowla ve J Renesch (Edt), *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Productivity Press, Dortland, s. 85-100.
- Tokol T., (1994), Pazarlama Araştırması, Uludağ Üniversitesi Yayınno 97, Bursa.
- Tosi H., Aldag R. Ve Storey R. G., (1973), On The Measurement of The Environment: An Assessment of The Lawrance and Lorsch Environmental Uncertainty Scale, *Administrative Science Quarterly*, 18: 27-36.
- Tsai, M. ve Shih, C., (2004), The Impact of Marketing Knowledge Among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance, *International Journal of Management*, 21 (4): 524-530.
- Tsang E., (1997), Organizational Learning And The Learning Organization: A Dichotomy Between Prescriptive And Descriptive Research, *Human Relations*, 50 (1): 73-89.
- Tung R. L., (1979), Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure, *Academy of Management Journal*, 22 (4): 672-693.

- Virany B. Tushman M. L. ve Romanelli E., (1991), Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach, *Organization Science*, 3 (1): 72-91.
- Waddock S. A. ve Isabella L. A., (1989), Strategy, Beliefs About Environment, and Performance in a Banking Simulation, *Journal of Management*, 15 (4): 617-632.
- Watkins, K. ve Marsick, V., (1993), *Sculpting the Learning Organization*, Jossey Bass, San Francisco.
- Watkins, K. ve Marsick, V., (1996), *In Action: Creating the Learning Organization*, American Society for Training Development, Alexandria, VA.
- Wegner E. C. ve Snyder W. M. (2000), Communities of Practice: The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, 78 (1): 139-145.
- Westbrook T. S. ve Veale J. R., (2002), Our Two Tired Learning Organizations: Investing the Knowledge Divide in Work-Related Learning, 2002 AHRD Conference Learning Organization Symposium 34, Honolulu Hawaii, s. 18 – 24, February 27 – March 3.
- Williams A. P. O., (2001), A Belief Focused Process Model of Organizational Learning, *Journal of Management Studies*, 38 (1): 67-85.
- Wilson P. (2000), *The Learning Organization*, Scitech Education, Broadstairs.
- Woiceshyn J., (2000), Technology Adoption: Organizational Learning in Oil Firms, *Organization Science*, 21: 1095-1118.
- Wyer P. Mason J. ve Theodorakopoulos N., (2000), Small Business Development and The Learning Organization. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (4): 239-259.
- Yang J., (2004), Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels, *Tourism Management*, 25: 421-428.
- Yasai-Ardekani M., (1986), Structural Adaptations to Environments, *Academy of Management Review*, 11: 9-21.
- Yükselen C., (2000), *Pazarlama Araştırmaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.

EK – 1 Öğretim üyelerine yönelik anket formu

Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı doktora programında yürütülen bir tez çalışmasının parçasıdır. Söz konusu tez çalışmasının amaçlarından biri de otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerini ölçebilmektir. Bu amaçla otel işletmelerinde örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran mekanizmaların varlığını teşhis edebilecek bir ölçek geliştirilmek istenmektedir.

Aşağıda, geliştirilecek ölçekte yer verilebilecek olası önermeler sıralanmıştır. Bu anket çalışması ile amacımız, önerilen bu ölçek maddelerin ölçülmesi hedeflenen yapı ile ne kadar ilişkili olduğunu ve bu yapıyı ölçmede ne derece gerekli olduğunu tespit etmektir. Bu nedenle siz değerli hocalarımızın görüşlerine ihtiyaç duymaktayız. Sizden her bir önermenin karşısında yer alan üç kategorili ölçekten yararlanarak önerilen ölçek maddelerini değerlendirmenizi talep ediyoruz. Üç kategorili ölçekteki her bir rakamın karşılığı aşağıdaki gibidir;

1 = gerekli

2 = yararlı fakat gerekli değil

3 = gerekli değil

I. Hatalar ve deneme-yanılma

1	Bu otelde çalışanların yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.	(1)	(2)	(3)
2	Bu otelde çalışanlara kesin olarak başarılı olacakları işler verilmesine özen gösterilir.	(1)	(2)	(3)
3	Bu otelde çalışanlar yaptıkları hataları açıklamaktan çekinirler.	(1)	(2)	(3)
4	Bu otelde her düzeydeki çalışan işlerin daha iyi yapılmasını sağlamak için sürekli bir çaba ve arayış içerisinde.	(1)	(2)	(3)
5	Bu otelde çalışanlar risk almayı sevmezler.	(1)	(2)	(3)
6	Bu otelde çalışanlar yaptıkları hataların karşılığında mutlaka bir ceza alırlar.	(1)	(2)	(3)
7	Bu otelde çalışanlar öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.	(1)	(2)	(3)
8	Bu otelde yapılan hatalar, çalışanlar arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	(1)	(2)	(3)
9	Bu otelde çalışanlar risk almaları için cesaretlendirirler.	(1)	(2)	(3)

II. Takım çalışması

10	Bu otelde işle ilgili problemleri çözmek üzere farklı birimlerden çalışanlar bir araya gelerek toplantılar yaparlar.	(1)	(2)	(3)
11	Bu otelde farklı birimlerden çalışanlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.	(1)	(2)	(3)
12	Takım çalışması bu otelde sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimi değildir.	(1)	(2)	(3)
13	Bu otelde çalışanlara takım ruhu aşılanmaya çalışılır.	(1)	(2)	(3)
14	Bu otelde çalışanlar, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.	(1)	(2)	(3)

III. Sistem bakış açısı

15	Bu otelde her çalışan yaptığı işin, diğer çalışanların işlerini yapmalarına nasıl bir katkı sağladığının farkındadır.	(1)	(2)	(3)
16	Bu otelde her kademedeki çalışan otelin amaçlarını ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını bilir ve anlar.	(1)	(2)	(3)
17	Bu oteldeki her birim otelin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadır.	(1)	(2)	(3)
18	Bu oteldeki her birim koordinasyon içerisinde çalışır.	(1)	(2)	(3)
19	Bu otelin misyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve anlar.	(1)	(2)	(3)
20	Bu otelin vizyonunu tüm çalışanlar bilir ve bu vizyon genel bir kabul görmüştür.	(1)	(2)	(3)
21	Bu otelin varlık sebebini açıkça tanımlayan bir misyon ifadesi vardır.	(1)	(2)	(3)

IV. Öğrenme iklimi

22	Bu otelde çalışanlar nadiren gerçek görüş ve duygularını açıkça söylerler.	(1)	(2)	(3)
23	Bu otelde her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.	(1)	(2)	(3)
24	Bu otelde yöneticiler çalışanlara karşı dürüştür.	(1)	(2)	(3)
25	Bu otelde işlerin yapılış biçimleri önceden belirlenmiş iş tanımları ve kurallara bağlıdır, esnekliğe izin vermez.	(1)	(2)	(3)
26	Bu otelde farklı ve zıt görüşlerin dile getirilmesi hoş karşılanmaz.	(1)	(2)	(3)
27	Bu otelde çatışmaların zararlı olduğuna inanılır ve her türlü çatışma mutlaka bastırılmaya çalışılır.	(1)	(2)	(3)
28	Bu otelde çalışanlar, yöneticilerden her türlü konuda sürekli destek görürler.	(1)	(2)	(3)
29	Bu otelde her kademedeki çalışanın görüş ve önerileri değerli görülür.	(1)	(2)	(3)

V. Bireysel gelişme ve öğrenme

- 30 Bu otel çalışanlara sürekli ve düzenli olarak eğitim vermektedir. (1) (2) (3)
- 31 Bu otelde çalışanların öğrenme ve gelişme ihtiyaçları sürekli olarak takip edilir. (1) (2) (3)
- 32 Bu otelde çalışanların öğrenme ve gelişmelerini sağlamak için düzenli olarak kaynak ayrılmaktadır. (1) (2) (3)
- 33 Bu otelde çalışanların öğrenme ve gelişmeleri başarının anahtarı olarak görülmektedir. (1) (2) (3)
- 34 Bu otelde yöneticiler, çalışanların eğitimi ile yakından ilgilenmektedir. (1) (2) (3)
- 35 Bu otelde çalışanların bireysel eğitim ve gelişmelerine destek verilir. (1) (2) (3)

VI. Yenilik ve değişim

- 36 Bu oteldeki çalışanlar değişim ve yenilikten korkarlar. (1) (2) (3)
- 37 Bu otelde sadece yöneticilerin değil, her kademedeki çalışanın yeni fikirler ve çözümler önermesi beklenir. (1) (2) (3)
- 38 Bu otelde yeni fikirlere büyük bir önem verilir. (1) (2) (3)
- 39 Bu otelde işgörenlerden gelen yenilikçi fikirler memnuniyetle karşılanmaktadır. (1) (2) (3)
- 40 Bu otelde değişim ve yenilikler büyük bir direnç ile karşılaşır. (1) (2) (3)
- 41 İşe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir. (1) (2) (3)

VII. Açık iletişim ve ilişkiler

- 42 Yeni gelişmeler, uygulamalar ve fikirler her zaman tüm otel çalışanlarına duyurulur. (1) (2) (3)
- 43 Bu otelde her düzeyde çalışanın bir biriyle dürüst ve açık iletişim kurması desteklenir. (1) (2) (3)
- 44 Bu otelde işgörenler ve yöneticiler arasında iyi ilişkiler geliştirilmiş durumdadır. (1) (2) (3)
- 45 Bu otelde çalışanlar arasında samimi ilişkiler geliştirilmiş durumdadır. (1) (2) (3)
- 46 Bu otelde, her düzeydeki çalışanın bir biri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler bulunmaktadır. (1) (2) (3)
- 47 Bu otelde işgörenlerin otel ile ilgili gelişmeleri takip edebilmesini sağlayacak sistemler geliştirilmiş durumdadır. (1) (2) (3)
- 48 Bu otelde her bir çalışana, yeni fikirler ve uygulamalar hakkında diğer çalışanlarla sohbet etme olanağı tanınmaktadır. (1) (2) (3)

VIII. Dışsal yönelim

- 49 Bu otel diğer otellerden de bir şeyler öğrenebilme konusunda sürekli ve bilinçli bir çaba içerisindedir. (1) (2) (3)
- 50 Bu otel, konusunda uzman ve bilgili işgörenleri kadrosuna dahil etmek için çaba sarf etmektedir. (1) (2) (3)
- 51 Bu otelde içsel kaynaklarımız ve /veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız. (1) (2) (3)
- 52 Bu otel birlikte iş yaptığı işletmelerden de sürekli olarak yeni şeyler öğrenmeye çaba sarf eder. (1) (2) (3)
- 53 Bu otel diğer otellerin uygulamalarını sürekli olarak izler ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikleri alır ve benimser. (1) (2) (3)
- 54 Bu oteldeki çalışanlar otel dışındaki kaynaklardan da otel ile ilgili gelişmeler hakkında bilgi edinmeleri için bilinçli olarak cesaretlendirilir. (1) (2) (3)

IX. Problem çözme ve karar alma

- 55 Bu otelde her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir. (1) (2) (3)
- 56 Bu otelde çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir. (1) (2) (3)
- 57 Bu otelde çalışanlar kendi becerilerini geliştirmeleri konusunda sorumluluk alabilmektedir. (1) (2) (3)
- 58 Bu otelde yöneticiler karar alırken astlarının da görüşlerine başvururlar. (1) (2) (3)
- 59 Bu otelde çalışanlara karşılaştıkları problemleri kendi kendilerine çözme olanağı sunulmaktadır. (1) (2) (3)
- 60 Bu otelde çalışanlar, problemleri çözmek için farklı ve alışılmadık yaklaşımlar sergilemeleri için cesaretlendirirler. (1) (2) (3)

X. Bilgi paylaşımı

- 61 Bu otelde yöneticiler, çalışanlarla bilgi paylaşmaktan pek hoşlanmazlar. (1) (2) (3)
- 62 Bu otelde çalışanların yeni şeyler öğrenmeleri için farklı bölümlerde çalıştırılarak rotasyona tabi tutulması yaygın bir uygulamadır. (1) (2) (3)
- 63 Bu otelde her hangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda otel içerisinde kime başvuracağını bilir. (1) (2) (3)
- 64 Bu otelde bilgi paylaşımını kolaylaştıran bilinçli olarak tasarlanmış sistemlerden yararlanılmaktadır. (1) (2) (3)
- 65 Bu otelde çalışanlar sahip oldukları bilgiyi diğer insanlarla paylaşmak istemezler. (1) (2) (3)

XI. Liderlik

- 66 Bu otelde kendi yeteneklerini geliştirebilen kişiler yönetimin takdirini kazanmaktadır. (1) (2) (3)
- 67 Bu otelde çalışanlar gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar. (1) (2) (3)
- 68 Bu otelde çalışanların ortaya koyduğu işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir. (1) (2) (3)
- 69 Bu otelde yöneticiler çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarının farkındadır. (1) (2) (3)
- 70 Bu otelde çalışanlar üstlerinden her ihtiyaç duyduklarında yardım alabilmektedirler. (1) (2) (3)

XII. Örgütsel bellek

- 71 Bu otelde elde edilen her yeni bilgi ileriki uygulamalar için çeşitli sistemlerde depolanır. (1) (2) (3)
- 72 Bu otelde bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanır. (1) (2) (3)
- 73 Bu otelde geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri, tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır. (1) (2) (3)
- 74 Bu otelde bilgi yönetimini sağlamak için bilgisayar sistemlerinden yararlanılmaktadır. (1) (2) (3)

Ekleme istediğiniz görüşleriniz: [

]

İletişim için

Arş. Grv. Bahattin ÖZDEMİR

Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

Telf: (242) 310 20 41

E-mail: bahattin@akdeniz.edu.tr

EK – 2 Ön araştırmada kullanılan anket formu (genel müdürlere yönelik)

T. C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI TEZ ARAŞTIRMASI

Saygıdeğer Genel Müdürüm,

Bu araştırma, Akdeniz Ünv. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O. öğretim elemanı Araştırma Görevlisi Bahattin ÖZDEMİR tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı çerçevesinde yürütölen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. ekte yer alan anket formları Antalya’da beş yıldızlı otellerde görev yapan üst düzey yöneticilere (otel genel müdürlerine) yöneltilmektedir. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bizim için önemli olan sizlerin görüşleridir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Grv. Bahattin ÖZDEMİR
Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

Tel: 310 20 41

e-mail: bahattin@akdeniz.edu.tr

1. Bölüm

Aşağıda sizden dış çevreye ilişkin bir takım değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. **Dış çevre** kavramı ile, otel işletmesinin dışında kalan ve işletmenizi etkileme gücüne sahip olan tüm unsurlar (ekonomik, teknolojik, sosyal, yasal koşullar; rakipler; müşteriler; tedarikçiler gibi) kastedilmektedir. Bu değerlendirmeleri yaparken kolaylık sağlaması için size bir takım önermeler sunulmuştur. Her bir önermenin karşısında da 5 kategorili bir ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte **1** rakamı **hiç katılmıyorum**, **2** rakamı **katılmıyorum**, **3** rakamı **kararsızım**; **4** rakamı **katılıyorum** ve **5** rakamı da **tamamen katılıyorum** ifadelerini yansıtmaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretlemenizdir.

Önermeler	Ölçek				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Çok farklı alanlarda faaliyet gösteren, birbirinden farklı ürün ve hizmetler sunan çok sayıda tedarikçi ile çalışıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Otelcilik sektörü çok sık değişmelere uğrayan yasal düzenlemelere maruz kalmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu sektörde her geçen gün yeni ve farklı müşteri talepleri ile karşılaşılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Ekonomide, otelcilik sektörünü doğrudan etkileyen hızlı değişimler ile karşı karşıyayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Pazara her geçen gün yeni rakipler girmekte ya da var olan rakiplerimiz çok sık yeni rekabet stratejileri geliştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Otelcilik sektöründe müşteri ihtiyaç ve istekleri çok sık değişmez, nispeten istikrarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bu sektörde çok sayıda ve farklı işletme ile rekabet içerisindeyiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Bu sektörde yer alan işletmeler pazara çok sayıda ve farklı ürün ve hizmetler sunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Otelcilik sektöründe, işletmeler üzerinde doğrudan etkili olan az sayıda ve benzer ekonomik faktörlerden söz edilebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Rekabet avantajı sağlayabilmek için ürün ve hizmetlerimizde çok sık değişiklikler yapmak zorunda kalıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Tedarikçilerimizin faaliyetlerinde, fiyatlarında, ürün ve hizmet kalitelerinde çok sık ve büyük değişimler yaşanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Rakiplerimizle baş edebilmek için ürün ve hizmet üretim tekniklerimizi ve yöntemlerimizi çok sık değiştirmek zorunda kalıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Otelcilik sektörü çok sayıda farklı yasal düzenlemeye maruz kalmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Sosyal ve kültürel alanda otelcilik sektörü üzerinde de etkileri hissedilen hızlı değişimler yaşanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Hedef pazarımız/pazarlarımız farklı istek ve ihtiyaçlara sahip çok sayıda müşteri grubundan oluşmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Otelcilik sektöründe yeni ürün ve hizmetler nadiren geliştirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Toplumun genelindeki çok sayıda ve farklı sosyal ve kültürel faktör otelcilik sektörü üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Otelcilik sektöründe ürün ve hizmet üretiminde çok sayıda ve farklı teknolojiyen, teknik ve yöntemden yararlanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Bölüm

Aşağıda sizden yine dış çevreye ilişkin bir takım değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. Her bir önermenin karşısında da 5 kategorili bir ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte **1** rakamı *hiç katılmıyorum*; **2** rakamı *katılmıyorum*, **3** rakamı *kararsızım*; **4** rakamı *katılıyorum* ve **5** rakamı da *tamamen katılıyorum* ifadelerini yansıtmaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretlemenizdir.

Önermeler	Ölçek				
1. Otelcilik sektöründe pazara nadiren yeni ürün ve hizmetler sunulmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Rakip otellerin eylemlerini tahmin etmek kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Müşteri talebini ve isteklerini tahmin etmek kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Otelcilik sektöründe teknolojik değişimler çok sık yaşanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Hammadde, malzeme ve donanım tedarikçilerini kolaylıkla bulabiliyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Otelimiz pazarlama faaliyetlerinde nadiren değişikliğe gitmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Bölüm

Bu bölümde yer alan ölçek ile finansal göstergelerin yanı sıra müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve yenilik ile ilgili göstergeler açısından işletmenizin performansına ilişkin bir belirleme yapılmak istenmektedir. Burada sizden istenen her bir gösterge itibarıyla işletmenizin performansından ne kadar tatmin olduğunuzu 7 noktalı bir ölçek üzerinde belirtmenizdir. 1 rakamı hiç tatmin olmadığınızı, 7 rakamı da oldukça tatmin olduğunuzu göstermektedir. Alt kısımda yer alan soru da genel olarak işletmenizin performansından ne kadar memnun olduğunuzu ölçmeyi amaçlamaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretlemenizdir.

Performans ölçütleri	Tatmin dereceniz						
	7	6	5	4	3	2	1
1. İşletmenizin karlılığı	7	6	5	4	3	2	1
2. İşletmenizin doluluk oranları	7	6	5	4	3	2	1
3. İşletmenizde son bir yılda gerçekleşen maliyet yüzdeleri (işgücü maliyet yüzdesi, yiyecek maliyet yüzdesi)	7	6	5	4	3	2	1
4. Müşterilerinizin, işletmenize ilişkin duyduğu memnuniyet	7	6	5	4	3	2	1
5. İşletmenize tekrar gelen müşterilerin oranı	7	6	5	4	3	2	1
6. İşletmenizde müşteri şikayetlerinin kayıt altına alınma ve çözülme oranı	7	6	5	4	3	2	1
7. İşletmeniz bünyesinde çalışan işgücünün işletmeye bağlılığı	7	6	5	4	3	2	1
8. İşletmenizde bulunan farklı departmanlar arasındaki koordinasyon	7	6	5	4	3	2	1
9. Otelinizde genel alanların, odaların ve donanımın bakım-onarım düzeyi	7	6	5	4	3	2	1
10. Otelinizde işgücüne verilen eğitimlerin yeterliliği	7	6	5	4	3	2	1
11. İşletmenizde kullanılan enformasyon teknolojilerinin yeterliliği	7	6	5	4	3	2	1
12. İşletmenizin ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme yapma becerisi	7	6	5	4	3	2	1

13. Genel olarak değerlendirdiğinizde işletmenizin performansından ne kadar memnunsunuz?

Çok memnunum 7 6 5 4 3 2 1 Hiç memnun değilim

4. Bölüm

Bu bölümde de yine işletmenizin performansı ile ilgili sorular yer almaktadır. Ancak bu kez sizden her bir sorunun karşısında bırakılan boşluğa işletmenizin performans durumunu yansıtan uygun oranı yazmanızı rica ediyoruz.

Performans göstergesi	Rakam
1. İşletmenizin ortalama karlılık oranı	%
2. İşletmenizin ortalama doluluk oranı	%
3. İşletmenizin ortalama iş gücü maliyet yüzdesi	%
4. İşletmenizin ortalama yiyecek-içecek maliyet yüzdesi	%
5. İşletmenize tekrar gelen müşterilerin oranı	%
6. İşletmenizde iş gücü devir oranı	%
7. İşletmenizde işgücüne verilen toplam hizmet içi eğitim saati saat

5. Bölüm

1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay
2. Yaşınız : _____
3. Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisans Üstü
4. Göreviniz : _____
5. Ne kadar süredir bu görevi yapıyorsunuz? : _____
6. Ne kadar süredir bu otelde çalışıyorsunuz? _____
7. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz? : _____

6. Bölüm

1. İşletmenizin yatak sayısı: _____
2. İşletmenizin personel sayısı: _____
3. İşletmeniz ne kadar süredir faaliyette bulunuyor? _____

Anketimiz son bulmuştur.

GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGIYE ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK – 3 Ön araştırmada kullanılan anket formu (genel m¼d¼r yardımcıları ve departman m¼d¼rlerine y¼nelik)

**T. C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI TEZ ARAŞTIRMASI**

Sayın ilgili,

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O. öğretim elemanı Araştırma Görevlisi Bahattin ÖZDEMİR tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı çerçevesinde yürüt¼len bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Ekte yer alan anket formları Antalya’da beş yıldızlı otellerde (genel m¼d¼r yardımcıları, departman m¼d¼rleri, şefler gibi) görev yapan çalışanlara y¼neltilmektedir. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bizim için önemli olan sizlerin görüşleridir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır.

Katılımınız için şimdiden teřekk¼r ederiz.

*Araştırma Görevlisi
Bahattin ÖZDEMİR
Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.*

Tel: 310 20 41

e-mail: bahattin@akdeniz.edu.tr

1. Bölüm

Aşağıda sizden işletmenizin uygulamaları ile ilgili olarak değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. Bu değerlendirmeleri yaparken kolaylık sağlaması için size bir takım önermeler sunulmuştur. Her bir önermenin karşısında da 5 kategorili bir ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte **1** rakamı *hiç katılmıyorum*; **2** rakamı *katılmıyorum*, **3** rakamı *kararsızım*; **4** rakamı *katılıyorum* ve **5** rakamı da *tamamen katılıyorum* ifadelerini yansıtmaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretleyerek belirtmenizdir.

Önermeler	Ölçek				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Otelimizde çalışanların yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Otelimizde işle ilgili problemleri çözmek üzere farklı birimlerden çalışanlar biraraya gelerek toplantılar yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Otelimizde her çalışan yaptığı işin diğer çalışanların işlerini yapmalarına nasıl bir katkı sağladığının farkındadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Otelimizde her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Otelimizde çalışanlara sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Otelimizde sadece yöneticilerin değil, her kademedeki çalışanın yeni fikirler ve çözümler önermesi beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yeni gelişmeler, uygulamalar ve fikirler her zaman tüm otel çalışanlarına duyurulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Otelimiz, konusunda uzman ve bilgili işgörenleri kadrosuna dahil etmek için çaba sarf etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Otelimizde her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Otelimizde her hangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda otel içerisinde kime başvuracağını bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Otelimizde kendi yeteneklerini geliştirebilen kişiler yönetimin takdirini kazanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Otelimizde bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden (bilgisayar gibi) yoğun bir şekilde yararlanılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Otelimizde çalışanlar yaptıkları hataları açıklamaktan çekinirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Otelimizde farklı departmanlardan çalışanlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Otelimizdeki her departman otelin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Otelimizde yöneticiler çalışanlara karşı dürüsttür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Otelimizde çalışanların öğrenme ve gelişme ihtiyaçları sürekli olarak takip edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Otelimizde yeni fikirlere büyük bir önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Önermeler

Ölçek

19. Otelimizde her düzeyde çalışanın birbiriyle dürüst ve açık iletişim kurması desteklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Otelimizde içsel kaynaklarımız ve /veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Otelimizde çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Otelimizde bilgi paylaşımını kolaylaştıran bilinçli olarak tasarlanmış sistemlerden yararlanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Otelimizde çalışanlar gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Otelimizde geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Otelimizde her düzeydeki çalışan işlerin daha iyi yapılmasını sağlamak için sürekli bir çaba ve arayış içerisinde.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Takım çalışması otelimizde sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimi değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Otelimizin varlık sebebini açıkça tanımlayan misyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve anlarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Otelimizde çalışanlar, yöneticilerden her konuda sürekli destek görürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Otelimizde çalışanların öğrenme ve gelişmelerini sağlamak için düzenli olarak kaynak ayrılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Otelimizde işgörenlerden gelen yenilikçi fikirler memnuniyetle karşılanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Otelimizde, her düzeydeki çalışanın birbiri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler (telefon, e-mail, internet gibi) bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Otelimiz diğer otellerin uygulamalarını sürekli olarak izler ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikleri alır ve benimser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Otelimizde çalışanlar kendi becerilerini geliştirmeleri konusunda sorumluluk alabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Otelimizde çalışanların ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Otelimizde çalışanlar öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. Otelimizde çalışanlara takım ruhu aşılanmaya çalışılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Otelimizin gelecekte olmak istediği yeri gösteren vizyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve bu vizyon genel kabul görmüştür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. Otelimizde her kademedeki çalışanın görüş ve önerileri değerli görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. Otelimizde yöneticiler, çalışanların eğitimi ile yakından ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Önermeler
Ölçek

40. Otelimizde değişim ve yenilikler büyük bir direnç ile karşılaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. Otelimizdeki çalışanlar otel dışındaki kaynaklardan da otel ile ilgili gelişmeler hakkında bilgi edinmeleri için bilinçli olarak cesaretlendirilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. Otelimizde çalışanlara karşılaştıkları problemleri kendi kendilerine çözme olanağı sunulmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Otelimizde yöneticiler çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarının farkındadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44. Otelimizde yapılan hatalar, çalışanlar arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. Otelimizde çalışanlar, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. Otelimizde çalışanların bireysel eğitim ve gelişmelerine destek verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. Çalışanlardan gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Otelimizde çalışanlar, problemleri çözmek için farklı ve alışılmadık yaklaşımlar sergilemeleri için cesaretlendirilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Otelimizde çalışanlar üstlerinden her ihtiyaç duyduklarında yardım alabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Bölüm

Aşağıda sizden yine işletmeniz ile ilgili bir takım değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. Size yedi adet önerme sunulmuştur. Her bir önermenin karşısında da 5 kategorili bir ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte **1** rakamı *hiç katılmıyorum*; **2** rakamı *katılmıyorum*, **3** rakamı *kararsızım*; **4** rakamı *katılıyorum* ve **5** rakamı da *tamamen katılıyorum* ifadelerini yansıtmaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretleyerek belirtmenizdir.

Önermeler	Ölçek				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Bu otelde farklı birimlerin yaptıkları işler birbiriyle çok az örtüşmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yaptığımız işin çok büyük bir kısmı biçimsel/ yazılı kural ve prosedürlere bağlı olmak zorundadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu otelde çok sayıda hiyerarşik basamak bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşle ilgili yeni bir şeyler yapmak istediğimizde yazılı onay almak zorundayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yaptığımız işler, yöneticilerimiz tarafından yakından izlenir ve denetlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Bu otelde, bilgi ve kararlar her zaman hiyerarşik basamakları izleyerek ilgili kişilere ulaştırılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bu otelde neredeyse yapılan her iş için standart iş yapma usulleri belirlenmiş durumdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Bölüm

1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay

2. Yaşınız : _____

3. Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisans Üstü

4. Göreviniz : _____

5. Ne kadar süredir bu görevi yapıyorsunuz? : _____

6. Ne kadar süredir bu otelde çalışıyorsunuz? _____

7. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz? : _____

Anketimiz son bulmuştur.

GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGIYE ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ

Ek – 4 Araştırmada kullanılan nihai anket formu

T. C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI TEZ ARAŞTIRMASI

Sayın İlgili,

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O. öğretim elemanı Araştırma Görevlisi Bahattin ÖZDEMİR tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı çerçevesinde yürütölen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Ekte yer alan anket formları Antalya'da beş yıldızlı otellerde görev yapan üst kademeye yöneticilere (genel müdür, genel müdür yardımcılar, departman müdürleri) yöneltilmektedir. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Bizim için önemli olan sizlerin görüşleridir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

*Araştırma Görevlisi
Bahattin ÖZDEMİR
Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.*

Tel: 310 20 41

e-mail: bahattin@akdeniz.edu.tr

I. BÖLÜM

Aşağıda sizden dış çevreye ilişkin bir takım değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. **Dış çevre** kavramı ile, otel işletmesinin dışında kalan ve işletmenizi etkileme gücüne sahip olan tüm unsurlar (ekonomik, teknolojik, sosyal, yasal koşullar; rakipler; müşteriler; tedarikçiler gibi) kastedilmektedir. Sizden istenen aşağıda sıralanan her bir çevresel bileşeni karmaşıklık ve değişim hızı boyutları ile değerlendirmenizdir. Burada,

karmaşıklık dış çevredeki bileşen sayısını ve çeşitliliğini ifade etmektedir. Dış çevrede her bir çevresel bileşen bağlamında (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, teknoloji ve diğerleri) otelinizi etkilediğini düşündüğünüz ne kadar çok sayıda etken bulunuyorsa ve bunlar birbirinden ne kadar farklı ise karmaşıklık da o derece yüksek demektir.

değişim hızı çevredeki bileşenlerin ne sıklıkta değiştiği ile ilgilidir. Düşük değişim hızı, çevredeki bileşenlerin ve etkenlerin zaman içerisinde çok fazla değişmediği, istikrarlı olduğu anlamına gelirken, yüksek değişim hızı çevredeki bileşenlerin kısa süre içerisinde ciddi değişimler gösterdiği anlamına gelmektedir.

Çevresel bileşenleri karmaşıklık ve değişim hızı boyutları bağlamında değerlendirmeniz için size 5 kategorili bir ölçek de sunulmuştur. Bu ölçekte **1 rakamı düşük düzeyde karmaşıklık veya değişim hızını** ifade ederken **5 rakamı yüksek düzeyde karmaşıklık veya değişim hızını** ifade etmektedir. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı yuvarlak içerisinde alarak belirtmenizdir.

	Karmaşıklık				
	Düşük				Yüksek
1. Rekabet	1	2	3	4	5
2. Müşteriler	1	2	3	4	5
3. Teknoloji	1	2	3	4	5
4. Yasal-politik etkenler	1	2	3	4	5
5. Ekonomik etkenler	1	2	3	4	5
6. Sosyo-kültürel etkenler	1	2	3	4	5
7. Tedarikçiler	1	2	3	4	5
8. Finans/sermaye piyasaları	1	2	3	4	5
9. İşgücü pazarları	1	2	3	4	5

	Değişim hızı				
	Düşük				Yüksek
1. Rekabet	1	2	3	4	5
2. Müşteriler	1	2	3	4	5
3. Teknoloji	1	2	3	4	5
4. Yasal-politik etkenler	1	2	3	4	5
5. Ekonomik etkenler	1	2	3	4	5
6. Sosyo-kültürel etkenler	1	2	3	4	5
7. Tedarikçiler	1	2	3	4	5
8. Finans/sermaye piyasaları	1	2	3	4	5
9. İşgücü pazarları	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM

Aşağıda sizden yine dış çevreye ilişkin bir takım değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. Her bir önermenin karşısında da 5 kategorili bir ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte **1 rakamı hiç katılmıyorum**; **2 rakamı katılmıyorum**, **3 rakamı kararsızım**; **4 rakamı katılıyorum** ve **5 rakamı da tamamen katılıyorum** ifadelerini yansıtmaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretlemenizdir.

Önermeler	Ölçek				
1. Otelcilik sektöründe pazara nadiren yeni ürün ve hizmetler sunulmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Rakip otellerin eylemlerini tahmin etmek kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Müşteri talebini ve isteklerini tahmin etmek kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Otelcilik sektöründe teknolojik değişimler çok sık yaşanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Hammadde, malzeme ve donanım tedarikçilerini kolaylıkla bulabiliyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Otelimiz pazarlama faaliyetlerinde nadiren değişikliğe gitmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. BÖLÜM

Aşağıda sizden işletmenizin uygulamaları ile ilgili olarak değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. Bu değerlendirmeleri yaparken kolaylık sağlaması için size bir takım önermeler sunulmuştur. Her bir önermenin karşısında da 5 kategorili bir ölçek yer almaktadır. Bu ölçekte **1** rakamı **hiç katılmıyorum**; **2** rakamı **katılmıyorum**, **3** rakamı **kararsızım**; **4** rakamı **katılıyorum** ve **5** rakamı da **tamamen katılıyorum** ifadelerini yansıtmaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretleyerek belirtmenizdir.

Otelimizde,

her çalışan işlerin yapılış biçimini çekinmeden eleştirebilir.	1	2	3	4	5
çalışanlara sürekli ve düzenli olarak eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5
her bir işin sorumluluğu karar alma yetkisi ile birlikte o işi yapan kişiye verilmiştir.	1	2	3	4	5
her hangi bir işgören işle ilgili bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda otel içerisinde kime başvuracağını bilir.	1	2	3	4	5
her departman otelin başarısına nasıl bir katkı sağlayacağını farkındadır.	1	2	3	4	5
içsel kaynaklarımız ve /veya becerilerimiz yetersiz kaldığında dış kaynaklardan yardım alırız.	1	2	3	4	5
çalışanlar gösterdikleri performansla ilgili düzenli olarak geri bildirim alırlar.	1	2	3	4	5
geçmişte öğrenilenlerin unutulmasını önlemek için geliştirilmiş sistemler (el kitapçıkları, veri tabanları, dosyalar gibi) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
takım çalışması otelimizde sıklıkla kullanılan bir iş görme biçimi değildir.	1	2	3	4	5
varlık sebebimizi açıkça tanımlayan misyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve anlarlar.	1	2	3	4	5
her düzeydeki çalışanın birbiri ile iletişimini kolaylaştıracak sistemler (telefon, e-mail, internet gibi) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
çalışanların ortaya koyduğu, işe yarar her türlü çaba mutlaka ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
çalışanlar öğrendikleri yeni şeyleri yaptıkları işe uygulamaları konusunda cesaretlendirilirler.	1	2	3	4	5
yapılan hatalar, çalışanlar arasında düzenli olarak tartışılır ve analiz edilir.	1	2	3	4	5
çalışanlar, problemleri bir yöneticiye iletmeden önce kendi aralarında tartışarak çözmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
çalışanların yaptıkları hatalardan çok şey öğrenebileceklerine inanılır.	1	2	3	4	5
bilginin depolanması için enformasyon teknolojilerinden (bilgisayar gibi) yoğun bir şekilde yararlanılır.	1	2	3	4	5
farklı departmanlardan çalışanlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını tartışmak üzere sık sık bir araya gelirler.	1	2	3	4	5
çalışanlar işlerin nasıl yapılacağını belirleme konusunda söz sahibidir.	1	2	3	4	5
diğer otellerin uygulamaları sürekli olarak izlenir ve yararlı olabilecek uygulama ve teknikler alınır ve benimsenir.	1	2	3	4	5
gelecekte olmak istediğimiz yeri gösteren vizyon ifadesini tüm çalışanlar bilir ve bu vizyon genel kabul görmüştür.	1	2	3	4	5
çalışanlardan gelen işe yarar yenilikçi fikirler, yöneticilerimiz tarafından ödüllendirilir.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM

Bu bölümde yer alan ölçek ile işletmenizin performansına ilişkin bir belirleme yapılmak istenmektedir. Burada sizden istenen her bir gösterge itibarıyla işletmenizin performansından ne kadar tatmin olduğunuzu 7 noktalı bir ölçek üzerinde belirtmenizdir. **1 rakamı hiç tatmin olmadığınızı, 7 rakamı da oldukça tatmin olduğunuzu** göstermektedir. Alt kısımda yer alan soru da genel olarak işletmenizin performansından ne kadar memnun olduğunuzu ölçmeyi amaçlamaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretlemenizdir.

Performans ölçütleri	Tatmin dereceniz						
1. İşletmenizin karlılığı	7	6	5	4	3	2	1
2. İşletmenizin doluluk oranları	7	6	5	4	3	2	1
3. İşletmenizde son bir yılda gerçekleşen maliyet yüzdeleri (işgücü/yiyecek maliyeti)	7	6	5	4	3	2	1
4. Müşterilerinizin, işletmenize ilişkin duyduğu memnuniyet	7	6	5	4	3	2	1
5. İşletmenize tekrar gelen müşterilerin oranı	7	6	5	4	3	2	1
6. İşletmenizde müşteri şikayetlerinin kayıt altına alınma ve çözülme oranı	7	6	5	4	3	2	1
7. İşletmeniz bünyesinde çalışan işgücünün işletmeye bağlılığı	7	6	5	4	3	2	1
8. İşletmenizde bulunan farklı departmanlar arasındaki koordinasyon	7	6	5	4	3	2	1
9. Otelinizde genel alanların, odaların ve donanımın bakım-onarım düzeyi	7	6	5	4	3	2	1
10. Otelinizde işgücüne verilen eğitimlerin yeterliliği	7	6	5	4	3	2	1
11. İşletmenizde kullanılan enformasyon teknolojilerinin yeterliliği	7	6	5	4	3	2	1
12. İşletmenizin ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme yapma becerisi	7	6	5	4	3	2	1

13. Genel olarak değerlendirdiğinizde işletmenizin performansından ne kadar memnunsunuz?

Çok memnunum 7 6 5 4 3 2 1 *Hiç memnun değilim*

V. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay

2. Yaşınız : _____

3. Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisans Üstü

4. Göreviniz : _____

5. Ne kadar süredir bu görevi yapıyorsunuz? : _____ (yıl)

6. Ne kadar süredir bu otelde çalışıyorsunuz? _____ (yıl)

7. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz? : _____ (yıl)

ANKETİMİZ SON BULMUŞTUR.

*GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGİYE ÇOK TEŞEKKÜR
EDERİZ.*

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	:	Bahattin ÖZDEMİR
Doğum Tarihi ve Yeri	:	28/04/1976 İzmit
Medeni Durumu	:	Evli
<u>Eğitim Durumu</u>		
Mezun Olduğu Lise	:	Mengen Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi
Lisans Diploması	:	Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve O.Y.O.
Yüksek lisans Diploması	:	Akdeniz Üniversitesi Turizm İşl. Ve Otelcilik A.B.D.
Yabancı Diller	:	İngilizce
<u>Bilimsel Faaliyetler</u>		
Makaleler ve bildiriler	:	<p>ÖZDEMİR Bahattin ve KINAY Fatma</p> <p>Yabancı Ziyaretçilerin Türk Mutfağına İlişkin Görüşleri: Antalya'yı Ziyaret Eden Alman ve Rus Turiztler Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (Yayına kabul edildi)</p> <p>ÖZDEMİR Bahattin ve ÇİZEL Rabia Bato</p> <p>Uluslar arası Otel Yöneticiliği Kavramı: Ulusal Otel Yöneticilerinin Yurt Dışında Çalışmaya Yönelik Tutumları, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, (Yayına kabul edildi)</p> <p>AKSU Akın ve ÖZDEMİR Bahattin.</p> <p>Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations: Five Star Hotels in Antalya Region of Turkey. Managerial Auditing Journal. Volume 20, Number 4, 2005</p> <p>ÖZDEMİR Bahattin, AKTAŞ Aylin ve ALTINTAŞ Volkan.</p> <p>Turizm ve Otelcilik Eğitimi Görmekte Olan Lisans Düzeyindeki Öğrencilerin Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümüne Yönelik Tutumları, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 16 (1). 2005</p> <p>SARVAN Fulya, DURMUŞ ARICI Eren, ÖZEN Janset, ÖZDEMİR Bahattin ve TARCAN İÇİGEN Ebru.</p>

On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz İİBF Dergisi, 3(6):73-122. 2003

ÖZDEMİR Bahattin.

Antalya Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Türk, Fransız ve İtalyan Mutfaklarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma, DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(1-2): 37-58. 2003

ÖZDEMİR Bahattin. Otel İşletmelerinde Yiyecek Malzemelerinin Depolanması. Akdeniz Profesyonel Mutfak Yöneticileri Derneği Haber Dergisi. Temmuz 2003. Sayı 15. 2003.

ÖZDEMİR Bahattin.

Otel İşletmelerinde Mutfak Yiyecek Satın Alma İlişkisi, Akdeniz Profesyonel Mutfak Yöneticileri Derneği Haber Dergisi. Haziran 2003. Sayı 14. 2003

ÖZDEMİR Bahattin. Mutfağın Tarihsel Gelişimi. Akdeniz Profesyonel Mutfak Yöneticileri Derneği Haber Dergisi. Şubat 2003. Sayı 10. 2003

AKTAŞ Ahmet ve ÖZDEMİR Bahattin.

Antalya'daki Beş Yıldızlı Oteller ile Birinci Sınıf Tatil Köylerinde Mutfak Çalışma Alanlarının Yeterliliği Üzerine Bir Araştırma, Turizmde Sağlık ve Beslenme; Sorunlar ve Çözümler Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde, A. Halıcı (Editör), Alanya: Başkent Üniversitesi, s: 215-227. 2002

AKTAŞ Ahmet, ÖZDEMİR Bahattin, TARCAN Ebru ve ATILGAN Eda.

Türkiye Genelinde “Her Şey Dahil” (All-Inclusive) Uygulamasının Turistler, Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. First Tourism Congress of Mediterranean Countries. April 17-21 2002. Antalya. 2002

YILMAZ Yusuf ve ÖZDEMİR Bahattin Otel İşletmelerinde Resepsiyon Memurlarının Satış Elemanı Olarak Önemi ve Antalya Antalya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Hafta Sonu Semineri VII. Şubat 2001, Nevşehir. 2001

- Kitaplar : AKTAŞ Ahmet ve ÖZDEMİR Bahattin.
Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara.2005
AKTAŞ Ahmet ve ÖZDEMİR Bahattin.
İçki Teknolojisi. Detay Yayıncılık, Ankara. 2005
- İş Deneyimi
- Stajlar : 1998 Resepsiyonist, Mandalinci Otel Bodrum
1993 Aşçı Yardımcısı, Robinson Club Lkyia Fethiye
1992 Aşçı Yardımcısı, Club Calimera Kemer
- Çalıştığı Kurumlar : 1999- Araştırma Görevlisi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
1997 Aşçı, Martı Otel Mersin
1994 Aşçı, Hillside Beach Club Fethiye
- Adres : Yeşilyurt Mah. 4306 sok. No:12 ANTALYA
- Tel. No : (242) 227 07 66
- e-mail : bahattin@akdeniz.edu.tr