

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN  
BAŞARISININ ARTIRILMASINDA ÖĞRENER ÖRGÜTÜN  
ROLÜ: BURULA TIRMA İŞLETMELERİNDE ÖRNEK OLAY  
ÇALIŞMASI**

**YASİN EKER**

**ubat – 2008**

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TÜZEL VE İŞLETİM ANABİLİM DALI**

**TÜZEL İŞLETİMLERDE REKABET STRATEJİLERİNİN  
BAŞARISININ ARTIRILMASINDA ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN  
ROLÜ: BURULA TIRMA İŞLETİMİNDE ÖRNEK OLAY  
ÇALIŞMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Yasin EKER**

**Danışman:**

**Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA**

**Akçakoca – 2008**

## ÖZET

**Turizm İletmelerinde Rekabet Stratejilerinin Ba arısının Artırılmasında  
Ö renen Örgütün Rolü: Bir Ulaştırma İletmesinde Örnek Olay Çalışması**

**Yasin EKER**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Turizm ve Otel İletmecili i Anabilim Dalı**

**Tez Danı manı: Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA**

**ubat 2008, 140 Sayfa**

Piyasaların küreselle mesi, teknolojinin hızlı bir eilde geli mesi, rekabetin her geçen gün artması, yeni bilgi i çilerinin beklentilerinin fa rklılaşması, akademisyenlerin ve i letme yöneticilerinin rekabet avantajı kazanabilecek uygulamalar ve i yapma ekillerinin üzerinde yo un biçimde çalışmaları, i letmelerin ürün ve hizmet sunum biçimlerini ve i letme yapılarını etkilemektedir. Eski dönemlere oranla bilgiye daha kolay ulaşılmasının ve bilginin ve ö renme kavramının rekabet avantajı yaratabilecek bir etken olarak görülmesinin, yo un rekabet ortamında faaliyet gösteren turizm i letmelerinin hizmet sunumlarına yansımaması olanaksızdır. Turizm i letmeleri, hem ülke içindeki ya da aynı yerle im birimindeki turizm i letmeleri ile hem de turizmin do asından kaynaklanan küresel boyutta birçok ülkedeki i letme ile rekabet halindedir. Bu durum turizm i letmelerinin, pazarda varlı mını sürekli geli erek sürdürmesi ya da rekabet avantajını kaybederek varlı mını sonlandırması seçene i ile yüzleşmeleri anlamına gelmektedir. O halde turizm i letmeleri yöneticileri, bilginin ve ö renmenin bir rekabet avantajı olarak kullanılmasına fırsat tanıyan yönetim biçimleri üzerine yo unla malıdır. Bilgiyi yaratılabilen, örgüt içinde etkin bir eilde da itabilen ve uygulama süreçlerine ustaca yansıtabilen ö renen örgüt yapısı, rekabet stratejilerinin ba arısının artırılmasında belirleyici bir etken olabilmektedir. Ö renen örgüt yapısı ve örgütsel ö renme çalışmaları, belirsiz bir kavramı ifade etmesi ya da i letme yöneticilerinin konuya gereken ilgiyi göstermemeleri gibi sebeplerle Türkiye’de turizm i letmelerinde ve daha birçok sektörde uygulanmamaktadır. Bu çalışmada, ö renen örgüt kavramının belirsizli inin ortadan kaldırılmasına ve ö renen örgüt kavramının, i letme yöneticilerince belirlenen rekabet stratejilerinin ba arı düzeylerinin artırılmasını destekleyen bir kavram olduğuna yer verilmektedir. Sonraki çalışmalar, bu ara tırmada üzerinde fazlaca durulmamış olan bir örgütün ö renen örgüt olma potansiyelinin de erlendirilmesi, ö renen örgüt kültürünün

olu turulması, ö renen örgüt yapısının kurulmasında örgüt liderinin rolünün derinlemesine incelenmesinin yanı sıra, ö renen örgüt çalışanlarının hizmet kalitesinin artırılması ve personel yetkinliğinin yükseltilmesi üzerindeki etkileri araştırılarak seyahat acenteleri ve konaklama işletmeleri açısından değerlendirilebilir.

Çalışmanın birinci bölümünde, tezin oluşturulması hakkında genel bilgiler verilmektedir. İkinci bölümünde turizm ve ulaştırma sektörünün içinde bulunduğu durum hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde rekabet stratejileri ve yeni örgüt tipleri üzerinde inceleme yapılmıştır. Ö renme, örgütsel ö renme, ö renen örgüt yapısı ve çalışanları, rekabet stratejileri kavramları incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde rekabet stratejilerinin başarılarının artırılmasında ö renen örgüt çalışanlarının etkileri üzerine inceleme yapılmıştır, bu konu üzerinde Uzak'ta faaliyet gösteren Anadolu Ulaştırma A'de uygulama yapılmıştır ve etkileri irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ö renen Örgütler, Rekabet Stratejileri, Maliyet Liderliği, Farklılaşma, Odaklanma.

**ABSTRACT****Role of the Learning Organization on Increasing Success of Competitive Strategies on the Tourism Companies: a Case Study in a Transportation Company****Yasin EKER****Master Thesis****Division of Tourism and Hotel Management****Supervisor: Asst. Prof. Atilla AKBABA****February, 2008, 140 pages**

Globalization of markets, rapidly developing technology, increasing competition, differentiation of new information employees, academic members and business managers who has affected work on application that can get the competition advantage and working plan as intensive, affect the forms of goods and services and business structure. In comparison with the past time easier access to the learning concept and considering the learning concept as a factor which may create advantage on competition, is impossible to be reflected on forms of services of tourism companies which operate in an competitive environment. The tourism company compete both with the other tourism companies that live in the same country and same location and live in a lot of other countries and companies a global dimension. This situation means that the tourism companies face with the choice of either living in market as surviving and growing or losing the competition advantage and finishing their possessions. In that case the manager of the tourism companies must concentrate on the management styles which give an opportunity that can get the competition advantage. Learning organization structure that creates the information and sharing it in the organization efficiently and reflecting it to application procedure skillfully, can be a factor that develops of the competition strategies. Learning organization structure and organizational learning progress are not applied in tourism sector and in many other sector in Turkey because of the reasons like explaining an idea which is indefinite or not concerned enough by directors of managements. This work covers that removing the indefiniteness of the learning organization and the learning organization is a concept which supports having increased the success of rivalry strategies by managements' directors. Next studies can be appreciated designing of learning organizations culture, role of the leader on designing of learning organization and learning organization culture, that is not examined concept

on this study and the effects of learning organization activities on increasing of service quality and staff abilities on the hospital industry and travel sector.

In the first part of this study is taken place to about how this study is created. On the second part is examined on competitive strategies and new organization forms. Generally on this part is examined the concept of learning, organizational learning, learning organization form and works and competitive strategies. In the fourth part, it is examined the effects of the learning organization progress for to increase success of rivalry strategies and for his point, the practice was done at 'Anadolu Ulaştırma' Anatolian Transportation joint-stock company which is active in Turkey and was scrutinized the effects.

**Key Words:** Learning Organization, Competitive Strategies, Cost Leadership, Differentiation, Focus.

**Babama, Anneme, Karde im ve Aileme**

## TE EKKÜR

Bu alı mamın yürütülmesinde ve tamamlanmasında danı manlı ımı yapan ve alı mamın her a amasında bilgisi, deneyimi, özverisi ve sabrıyla desteklerini esirgemeyen de erli hocam Yrd. Do. Dr Atilla AKBABA'ya, yaptıkları uyarılar ve getirdikleri öneriler yardımıyla tezin peki tirilmesine katkı sa layan de erli hocalarım Doç. Dr. Nigar Demircan ÇAKAR'a ve Yrd. Doç. Dr. zzet KILINÇ'a çok te ekkür ederim. Çalı mada desteklerinden yararlandı ım Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye ve Cansel ZENG N'e te ekkürlerimi sunarım. Bu güne kadar deste ini üzerimden hiç esirgemeyen ve sabırla çalı malarımı ve kararlarımı destekleyen babama, anneme, karde ime ve aileme te ekkürlerimi sunarım.

Çalı mamızın gerçekle tirildi i Anadolu Ula ım A 'nin ba ta Yönetim Kurulu Ba kanı Halil Erdo mu , Genel Müdür Mehmet Ali Akin, Operasyon Müdürleri Aziz Serkan Kılıç ve Murat Alakaya olmak üzere çok de erli yönetimine çalı ma sırasında gösterdikleri anlayı ve sabırdan dolayı ükranlarımı sunarım.



## Ç NDEK LER D Z N

<b>ÖZET</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>TE EKKÜR</b> .....	vii
<b>Ç NDEK LER D Z N</b> .....	viii
<b>TABLolar D Z N</b> .....	xi
<b>EK LLER D Z N</b> .....	xii
<b>I. BÖLÜM</b>	
<b>G R</b> .....	1
1.1. Ara tırmanın Problem Cümleleri .....	2
1.2. Ara tırmanın Amacı .....	2
1.3. Ara tırmanın Varsayımları .....	3
1.4. Ara tırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.5. Ara tırmanın Hipotezleri .....	4
<b>II. BÖLÜM</b>	
<b>TUR ZM VE ULA TIRMA SEKTÖRÜNE GENEL B R BAKI</b> .....	5
<b>III. BÖLÜM</b>	
<b>REKABET STRATEJ LER VE YEN ÖRGÜT T PLER</b> .....	8
<b>3.1. YEN ÖRGÜT T PLER NE TEN SEBEPLER</b> .....	8
3.1.1. Ekonomik, Sosyal ve Bilimsel Çevrenin De i imi .....	8
3.1.1.1. Küreselle me ve Ekonomik Rekabet .....	9
3.1.1.2. Bilgi Ça ı ve Bilgi Yönetimi .....	12
3.1.1.3. Sosyal De i im .....	13
3.1.1.4. Kuantum Fizi i ve Kaos Teorisinin Yeni Bilimleri .....	13
3.1.1.5. Çevresel ve Ekolojik Baskılar .....	14
3.1.2. yeri Çevresinin De i imi .....	15
3.1.2.1. Bilgi Teknolojileri ve Bilgiyle Donanım Örgütler .....	15
3.1.2.3. Örgüt Yapısı ve Büyüklü ü .....	16
3.1.2.3. gücü Çe itlili i ve Hareketlili i .....	16
3.1.3. Çalışanların Beklentilerinin Farklılaşması .....	17
3.1.4. De i en Tüketici Beklentileri .....	18
<b>3.2. Ö RENME, ÖRGÜTSEL Ö RENME VE Ö RENEN ÖRGÜT KAVRAMLARI</b> .....	18
3.2.1. Ö renme Kavramı .....	18
3.2.1.1. Ö renme .....	18
3.2.1.2. Ö renme Teorileri .....	20
3.2.1.2.1. Klasik Ko ullanma .....	20
3.2.1.2.2. Edimsel Ko ullanma .....	20
3.2.1.2.3. Sosyal-Bili sel Teoriler .....	21
3.2.2. Örgütsel Ö renme .....	22
3.2.2.1. Örgütsel Ö renme Kavramı .....	22
3.2.2.2. Örgütsel Ö renme Modelleri .....	25

3.2.2.2.1. Tek Etaplı Ö renme .....	26
3.2.2.2.2. Çift Etaplı Ö renme .....	27
3.2.2.2.3. Ö renmeyi Ö renme .....	29
3.2.2.3. Örgütsel Ö renme Süreci .....	30
3.2.2.4. Örgütsel Ö renmeyi Etkileyen Etkenler .....	32
3.2.2.4.1. Bulundu u Pozisyona Yo unla ıp Bütünü Görememe .....	33
3.2.2.4.2. Ba kasını Sorumlu Tutma E ilimi .....	34
3.2.2.4.3. Sorumluluk Üstlenmekten Kaçınma .....	34
3.2.2.4.4. Olaylar Üzerinde Yo unla arak Takılıp Kalma .....	34
3.2.2.4.5. Yava Seyreden Süreçleri Görememe .....	35
3.2.2.4.6. Tecrübeyle ö renme isteklili i .....	35
3.2.2.4.7. Yöneticilerin Kapasitelerinin Yetersizli i .....	35
3.2.3. Ö renen Örgütler .....	36
3.2.3.1. Ö renen Örgütler Tarihi .....	36
3.2.3.2. Ö renen Örgütler Kavramı .....	38
3.2.4. Ö renen Örgütler Yapı Ta ları ve Yapısal Özellikleri .....	41
3.2.4.1. Ö renen Örgütlerin Yapı Ta ları .....	41
3.2.4.1.1. Sistematik Sorun Çözme .....	42
3.2.4.1.2. Yeni Yakla ımların Denenmesi .....	44
3.2.4.1.3. Geçmi Deneyimlerden Ö renme .....	45
3.2.4.1.4. Rakipleri Dikkate Alarak Ö renme .....	45
3.2.4.1.5. Bilginin Transferi (Yayılmı) .....	46
3.2.4.2. Ö renen Örgüt Yapısal Özellikleri .....	47
3.2.4.2.1. Savunmacı Nedenlemenin Üstesinden Gelmek .....	47
3.2.4.2.2. Ö renen Örgüt Yapısı .....	47
3.2.4.2.3. Ö renen Örgütlerde Kültür Kavramı .....	51
3.2.4.2.4. Ö renen Örgütlerde Liderlik Kavramı .....	55
3.2.5. Ö renen Örgüt Disiplinleri .....	57
3.2.5.1. Sistem Dü ünçesi .....	58
3.2.5.2. Ki isel Yetkinlik (Ki isel Hâkimiyet) .....	60
3.2.5.3. Zihni Modeller .....	63
3.2.5.4. Payla ılan Vizyon Olu turma .....	64
3.2.5.5. Takım Halinde Ö renme .....	66
3.2.6. Ö renen Örgüt Dinamikleri (Personel Güçlendirme) .....	69
<b>3.3. REKABET STRATEJ LER .....</b>	<b>72</b>
3.3.1. Maliyet Liderli i Stratejisi .....	74
3.3.2. Farklıla tırma Stratejisi .....	76
3.3.3. Odaklanma .....	79
<b>IV. BÖLÜM</b>	
<b>REKABET STRATEJ LER N N BA ARISININ ARTIRILMASINDA Ö RENEN ÖRGÜTÜN ROLÜ VE B R ULA TIRMA LETMES NDE ÖRNEK OLAY ÇALI MASI .....</b>	
<b>82</b>	
<b>4.1. REKABET STRATEJ LER N N BA ARISININ ARTIRILMASINDA Ö RENEN ÖRGÜTÜN ROLÜ .....</b>	<b>82</b>
4.1.1. Maliyet Liderli i Stratejisinin Ba arısının Artırılmasında Ö renen Örgütün Rolü ..	83
4.1.2. Farklıla tırma Stratejilerinin Ba arısının Artırılmasında Ö renen Örgütün Rolü ....	87
4.1.3. Odaklanma Stratejilerinin Ba arısının Artırılmasında Ö renen Örgütün Rolü .....	91

<b>4.2. REKABET STRATEJLERİNİN BAARISININ ARTIRILMASINDA ÖRENEN ÖRGÜTÜN ROLÜ: BİR ULA TIRMA İLETMESİNDE ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI</b> .....	92
4.2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri .....	93
4.2.2. İletmenin Tanıtılması .....	95
4.2.2.1. İletmenin Kuruluşu ve Etkisi .....	95
4.2.2.2. İletmenin Genel Özellikleri .....	96
4.2.3. Şirketin Örgüt Yapısı, Örenen Örgüt Çalışmaları .....	97
<b>4.3. REKABET STRATEJLERİNİN BAARISININ ARTIRILMASINDA ÖRENEN ÖRGÜTLERİN ROLÜ</b> .....	104
4.3.1. Örenen Örgüt Çalışmalarının Maliyet Liderliği Stratejisi Üzerindeki Etkileri .....	104
4.3.1.1. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler .....	104
4.3.1.2. Personel Devir Oranları .....	104
4.3.1.3. Hizmet Üretim Birim Fiyatlarında Değişim .....	105
4.3.1.4. Bilgisayarlı Sisteme Geçiş .....	106
4.3.2. Örenen Organizasyon Çalışmalarının Farklılaşma Stratejisi Üzerine Etkileri .....	107
4.3.2.1. Ar-Ge Çalışmaları .....	107
4.3.2.2. Ürün Çeşitlendirme .....	108
4.3.2.3. Müşteri Veri Tabanı Oluşturma .....	109
4.3.2.4. Etkili Tanıtım ve Satış .....	109
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	111
<b>KAYNAKÇA</b> .....	115

## TABLOLAR D Z N

<b>Tablo 1.</b> D1 ve D2 Yetki Belgesi Alan Firma, Otobüs ve Koltuk Sayıları.....	6
<b>Tablo 2.</b> Küreselle me Süreci .....	10
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Ö renme Tanımları .....	24
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Ö renme Terminolojisinin Sınıflandırılması .....	30
<b>Tablo 5.</b> Geleneksel Örgüt ve Ö renen Örgütler Arasındaki Farklılıklar .....	39
<b>Tablo 6.</b> Xerox'un Sorun Çözme Süreci .....	43
<b>Tablo 7.</b> Ö renen Örgüt ile Bürokratik Yapı Arasındaki Farklılıklar. ....	48
<b>Tablo 8.</b> Anadolu Ula ım A 'nin Sefer Düzenledi i ehirlenir.....	95
<b>Tablo 9.</b> Anadolu Ula ım A Araç Sayıları.....	95
<b>Tablo 10.</b> Anadolu Ula ım A Ö renen Örgüt Sürekli Geli tirme Grubu Takım Çalı ması.....	99
<b>Tablo 11.</b> letme Bilgilendirme Formu Ön Yüzü.....	100
<b>Tablo 12.</b> letme Bilgilendirme Formu Arka Yüzü.....	101
<b>Tablo 13.</b> 2004 ile 2007 Yılları Arası Gerçekle en Personel Devir Hızı Oranları ..	104
<b>Tablo 14.</b> 2004 – 2007 Yılı Bilet Satı Oranları .....	107

## EK LLER D Z N

<b>ekil 1.</b> Tek Etaplı Ö renme Modeli.....	26
<b>ekil 2.</b> Çift Etaplı Ö renme Modeli.....	28
<b>ekil 3.</b> Ö renmeyi Ö renme (Üç Etaplı Ö renme) Modeli.....	29
<b>ekil 4.</b> Dikey Örgüt eması.....	49
<b>ekil 5.</b> Uzun ve Basık Örgüt eması.....	50
<b>ekil 6.</b> Örgüt Kültürünün Seviyeleri.....	53
<b>ekil 7.</b> Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	54
<b>ekil 8.</b> Sistem Dü ünçesi.....	59
<b>ekil 9.</b> Ki isel Yetkinlik.....	61
<b>ekil 10.</b> Yaratıcı Gerilim Prensibi.....	62
<b>ekil 11.</b> Dü ünsel Modeller.....	63
<b>ekil 12.</b> Payla ılan Vizyon Olu turma.....	65
<b>ekil 13.</b> Payla ılan Vizyon.....	65
<b>ekil 14.</b> Takım Halinde Ö renme.....	67
<b>ekil 15.</b> Güçlendirme Süreci.....	71
<b>ekil 16.</b> Rekabet Stratejileri Olu um Süreci.....	73
<b>ekil 17.</b> Rekabet Stratejileri.....	79
<b>ekil 18.</b> Deneyim (Ö renme) E risi.....	86
<b>ekil 19.</b> Anadolu A Ö renen Örgüt Olmadan Önceki Örgüt Yapısı.....	96
<b>ekil 20.</b> Ö renen Örgüt Çalı maları tibariyle Kurulan Örgüt eması.....	97

## ÖZGEÇM

25.05.1983 tarihinde Adana'da doğdu. İlkokulu Ticaret Borsası İlkokulunda, Ortaokulu Yüreğir Ortaokulunda ve liseyi Adana Nezihe Yalvaç Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesinde bitirdi. 2005 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği Yüksekokulundan mezun oldu. Aynı yıl Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalına kayıt yaptırdı.

**E - Posta Adresi** : **y\_eker@hotmail.com**  
**yeker83@mynet.com**

**Çalışma Hayatı** : **Öztur Otel** **Ceyhan/ Adana**  
**Akçakoca Otel** **Akçakoca / Düzce**  
**Sezgin Otel** **Akçakoca / Düzce**  
**Kuşadası Kuştur Tatil Köyü** **Kuşadası / Aydın**  
**Süzer Sun Dreams Hotel & Spa** **Çeşme / İzmir**

## I.BÖLÜM

### G R

Piyasalarda yaşanan sorunlar ve turizm işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, mükemmel olarak tasarlanmış birçok örgütü dahi etkilemekte ve örgütlerin değişime olan gereksinimlerini gündeme getirmektedir. Böylesine bir değişimin yanı sıra günümüz dünyasında, bilgi ve öğrenme kavramları, turizm işletmeleri için de birincil kaynak durumuna gelmektedir. Bilginin yaratılması, yaratılan bilgilerin ve becerilerin uygulamaya yansıtılması, yaşanan değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve aynı zamanda yeniliklere açık olunması gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Turizm işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri, öğrenme hızlarının sürekli değişim çevrenin değişim hızını yakalaması ve yaşanan değişimin önüne geçmesi ile sağlanabilir. Son 20 yılda, örgütlerde yeni bilgilerin geliştirilmesi ve örgüt içinde aktarılmasına artan bir şekilde ilgi gösterilmektedir (Schwandt, 2000). Argyris ve Senge, bilginin etkin bir şekilde kullanımına olanak sağlayan, insanların istedikleri sonuçları yaratmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdikleri, yeni ve yeni düşünce kalıplarıyla fikirlerin beslenmesi ve sürekli olarak nasıl öğrenebileceklerini bilen insanlardan oluşan öğrenen örgüt kavramını (Pratt, 2001) bilim dünyasına sunmuşlardır. Turizm işletmeleri de çalışanlar için öğrenmenin önemine ve sürekliliğine inanan, kurumsallaşmaya değer veren ve kendi geleceklerini yaratan ve rekabet stratejilerini destekleyecek çalışanlar yapabilen öğrenen örgüt kavramını kendi örgüt yapılarına yansıtmalıdır.

Rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasında öğrenen örgüt kavramının rolü isimli çalışmada dört bölüme ayrılmıştır. Bu çalışmada 1980 ve 1985 yıllarında Michael Porter'ın yaptığı çalışmalarda ortaya koyulan Jenerik Stratejiler (Generic Strategies) temel alınmıştır ve öğrenen örgüt yapısının Jenerik Stratejilerin üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde tezin oluşturulması hakkında genel bilgiler verilmektedir. İkinci bölümünde turizm ve ulaştırma sektörünün içinde bulunduğu durum hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde rekabet stratejileri ve yeni örgüt tipleri üzerinde inceleme yapılmıştır. Öğrenme,

örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt yapısı ve çalışanları, rekabet stratejileri kavramları incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde rekabet stratejilerinin başarılarının artırılmasında öğrenen örgüt çalışanlarının etkileri üzerine inceleme yapılmış, bu konu üzerinde Uzak'ta faaliyet gösteren Anadolu Ulaştırma A.Ş.'de uygulama yapılmış ve etkileri incelenmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Problem Cümleleri**

“Öğrenen örgüt yapısının ve çalışanlarının turizm sektöründeki örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği ve bu uygulamadan alınacak sonuçların rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasındaki rolü” bu çalışmanın problemin cümlelerini oluşturmaktadır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Öğrenen örgüt yapısının rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasındaki rolünün ortaya koyulması ve bu amaçla teorik bir alt yapı oluşturularak yapılacak uygulama ile bu teorinin güçlendirilmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Piyasaların küresellemesi, teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, rekabetin her geçen gün artması, yeni bilgi teknolojilerinin beklentilerinin farklılaşması, akademisyenlerin ve işletme yöneticilerinin rekabet avantajı kazanabilecek uygulamalar ve işletme yapılarının üzerinde yoğun biçimde çalışanları, işletmelerin ürün ve hizmet sunum biçimlerini ve işletme yapılarını etkilemektedir. Eski dönemlere oranla bilgiye daha kolay ulaşılmasının ve bilginin öğrenme kavramının rekabet avantajı yaratabilecek bir etken olarak görülmesinin, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren turizm işletmelerinin hizmet sunumlarına yansımaması olanaksızdır. Turizm işletmeleri, hem ülke içindeki ya da aynı yerleşim birimindeki turizm işletmeleri ile hem de turizmin doğasından kaynaklanan küresel boyutta birçok ülkedeki işletme ile rekabet halindedir. Bu durum turizm



iletmelerinin, pazarda varlığını süreklile gelerek sürdürmesi ya da rekabet avantajını kaybederek varlığını sonlandırması seçeneği ile yüzleşmeleri anlamına gelmektedir. O halde turizm işletmeleri yöneticileri, bilginin ve öğrenmenin bir rekabet avantajı olarak kullanılmasına fırsat tanıyan yönetim biçimleri üzerine yoğunlaşmalıdır. Bilgiyi yaratılabilen, örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtılabilen ve uygulama süreçlerine ustaca yansıtılabilen öğrenen örgüt yapısı, rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasında belirleyici bir etken olabilmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada uygulama alanı olarak seçilen Uludağ'daki Anadolu Ulaştırma A.Ş.'nin öğrenen örgüt çalışmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleştirdikleri ve bu çalışmaların belirlenen rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasında belirleyici rol üstlendikleri varsayılmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Öğrenen örgüt yapısının ve örgütsel öğrenme kavramlarının varlığı, 1960'lı yılında Chris Argyris'in ve 1990 yılında Peter Senge tarafından yapılan araştırmalara dayanmasına rağmen bu kavramların Türkiye'de sınırlı sayıda işletme tarafından uygulanmaları araştırmanın sınırlılığını yansıtmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda turizm sektöründe öğrenen örgüt faaliyetlerini uyguladığı anlaşılan Uludağ'daki Anadolu Ulaştırma A.Ş.'de örnek olay çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar, uygulama yapılan firmanın yöneticilerinin görüşleri ve araştırma yapılan firma ile sınırlıdır.

### 1.5. Ara tırmanın Hipotezleri

Bu çalı mada, incelenecek olan üç soru vardır. Ö renen örgüt çalı malarının, maliyetlerinin dü ürülmesinde, i letmenin farklıla tırılmasında ve bu konular üzerinde odaklanılmasında etkilerinin olup olmadığı ara tırılmı tır. Ara tırmanın hipotezleri a a ıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>**, ö renen örgüt çalı maları, i letmenin maliyetlerini azalmasında etkilidir.

**H<sub>2</sub>**, ö renen örgüt çalı maları, i letmede hizmet kalitesinin artırılmasında ve farklıla masının sa lanmasında etkilidir.

**H<sub>3</sub>**, ö renen örgüt çalı maları, maliyet liderli i ve farklıla tırma stratejil eri üzerinde odaklanma çalı malarında etkilidir.

## II. BÖLÜM

### TUR ZM ve ULA TIRMA SEKTÖRÜNE GENEL B R BAKI

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm, çoğu zaman diğer birçok endüstri gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Turizm sektörü, yaygın biçimde gelir, iş ve vergi gelirlerinin oluştuurulmasında, ödemeler dengesinin kurulmasında, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada rol oynayan önemli bir etkidir (Çımat ve Bahar, 2003). Bir hizmet sektörü olan turizmin, tüm dünya genelinde çok büyük bir hızla gelişme gösterdiği görülmektedir (Bahar, 2006). Turizm sektörü, istihdam oluşturduğu bilinen bir gerçek olmakla beraber etkisini tam anlamıyla belirlemek olanaksızdır. Çünkü turizm, yatırıma temasından her hizmetin verildiği en son aşamaya kadar dolaylı ve dolaysız çok çeşitli olanakları oluşturmaktadır. Dolayısıyla turiste hizmet verilen yerlerde, istihdam edilen kişilerin pek çoğu turizmle ilgisi olmayan ama benzer işlerde çalışan kişilerden çok güç ayırt edilebilmekten bu konuda güvenilir bir istatistiğin ortaya konulması güçtür (Çımat ve Bahar, 2003). Dünyanın en hızlı gelişen ve büyüyen sektörü olan turizmin, Türkiye’de de son yıllarda dünyadaki gelişmelere paralel olarak, büyük bir atılım yapıyor ve hızla geliştiği görülmektedir. Türkiye, 1967 yılında 574 bin turist ağırlarken, 1987 yılında iki milyon turist, 1997 yılında dokuz milyon turist, 2007 yılında ise turist sayısı 22 milyon turist ağırlamıştır. Gelen turistlerin 1967 yılında 13 milyon USD, 1997 yılında yedi milyar USD, 2007 yılında 14 milyar USD (2007 Eylül ayı itibarıyla) ve sezon sonuna kadar 16 milyar USD olacağını tahmin edilmektedir. Türkiye, turizm sektöründe son on yıl içinde dünyadaki büyüme oranlarının üzerinde bir büyüme elde etmiştir. 1994 –2005 yılları arasında dünyadaki turizm gelirlerinde % 6’lık gelir büyümesine karşılık Türkiye’de bu rakama % 11 oranında gerçekleşmiştir ve 2007 yılı itibarıyla 508 bin yatak kapasitesine ulaşılmıştır. Dünya Turizm Örgütü’nün (WTO) yaptığı uluslararası ileriye yönelik beklentilerinde, turizmin 21. yüzyılda daha da büyük gelişmeler göstereceği belirtilmekte ve 2020 yılında tüm dünya genelinde oluşacak turizm gelirlerinin 2 trilyon USD’ye ulaşması öngörülmektedir. Buna ek olarak, dünya

genelinde özellikle gelişmiş ülkelerde yükselen refah düzeyine paralel olarak, seyahate ayrılan gelirin ve ulaşım olanaklarının artması ile turizm sektörünün ekonominin diğer sektörlerine oranla çok daha fazla büyüyeceği de bir gerçektir (Bahar, 2006).

Dünya Ticaret Örgütüne (DTÖ) üye ülkelerce, Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (General Agreement for Trade in Services - GATS) kapsamında verilen taahhüt listelerinde genel olarak Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan sınıflandırma listesi (Central Product Classification -CPC) kullanılmakta olup, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı tarafından bir çok üye ülke gibi, bu sınıflandırma temel alınarak uzmanlık gerektiren hizmetler, haberleşme hizmetleri, müteahhitlik ve ilgili mühendislik hizmetleri, danışmanlık hizmetleri, eğitim hizmetleri, çevre hizmetleri, mali hizmetler, eğlence, kültür ve spor hizmetleri, sağlıkla ilgili ve sosyal hizmetler, turizm ve seyahat ile ilgili hizmetler, ulaşım hizmetleri gibi mesleki hizmetlerden oluşan sektörel sınıflandırma hazırlanmıştır (Hazine Müsteşarlığı, 2007).

Karayolu yolcu taşımacılığı sektörü, Ulaştırma Bakanlığı Kara Ulaştırması Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak 10.07.2003 tarihinde kabul edilen 4925 sayılı yasa olan Karayolu Taşıma Kanunu'nda yer alan maddelere uygun olarak hizmet vermektedir. Firmaların ehirlerearası yolcu taşımacılığı yapabilmeleri için, D1 ve D2 belgelerini almaları gerekir. D1 belgesi, otobüs ile ehirlerearası tarifeli yolcu taşımacılığı için, D2 belgesi ise otobüs ile ehirlerearası tarifersiz yolcu taşımacılığı yapabilmek için alınan belgelerdir.

**Tablo 1.** D1 ve D2 Yetki Belgesi Alan Firma, Otobüs ve Koltuk Sayıları

D1 Yetki Belgesi			D2 Yetki Belgesi			Toplam		
Belge Sayısı	Otobüs Sayısı	Koltuk Sayısı	Belge Sayısı	Otobüs Sayısı	Koltuk Sayısı	Belge Sayısı	Otobüs Sayısı	Koltuk Sayısı
445	10.293	463.185	624	13.579	611.055	1.069	23.872	1.074.240

**Kaynak:** Ulaştırma Bakanlığı istatistikleri

Türkiye’de karayolu yolcu taşımacılığı sektörü diğer ulaşımla ekillerine oranla daha gelişmiştir. Taşımacılık sektörü içerisinde karayolu yolcu taşımacılığının payı yaklaşık olarak % 95’tir. Bu rakamın yaklaşık olarak % 70’ini otobüs firmaları oluşturmaktadır. Ulaştırma Bakanlığı’nın 2007 istatistiklerine göre Türkiye’de ehililerarası tarifeli olarak yolcu taşımacılığı yapan 445 firma ve 10.293 adet otobüs vardır. Konuyla ilgili ayrıntılı istatistikler, Tablo 1’de verilmiştir. Buna karşılık olarak karayolu yolcu taşımacılığını tercih eden kişi sayısı 170 milyon olarak belirtilmektedir. Bu rakam, yaklaşık olarak Türkiye’de yaşayan her kişinin yılda iki kez karayolu yolcu taşımacılığı sektörü ile yolculuk yaptığını göstermektedir. Karayolu yolcu taşımacılığı sektörünün, ulaştırma işletmelerini ve terminal işletmelerini, otobüs sanayisini, dinlenme tesislerini, sigorta ve ikram şirketlerini içine alan geniş bir yelpazede etki alanı vardır. Devlete ödediği vergi ve yarattığı istihdam gücü ile ülke ekonomisine büyük katkılarına rağmen çok uzunlukla kendi dinamikleri içinde gelişmektedir. Bu gelişmelere karşılık karayolu yolcu taşımacılığı sektörü, Man, Mercedes, Temsa gibi otobüs üreten şirketlerin kısa aralıklarla yeni tip otobüsleri üretmesi, yakın zamanda hava yolu şirketlerinin devlet tarafından desteklenmesi, taşımacılık sektöründeki istatistiklerin Avrupa Birliği standartlarına çekilmesi çabaları karayolu yolcu taşımacılığı yapan otobüs şirketlerinin yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmelerine neden olmaktadır. İlerleyen 20 yılda yolcu taşımacılığının % 96’lardan % 20’lere çekilmesinin öngörülmesi, kara yolu taşımacılığının yerine demir yolu ve hava yolu şirketlerinin kullanımının özendirilmesi ve desteklenmesi çabaları, sektörde faaliyet gösteren dinamik bir şekilde profesyonel çalışanları hizmetlerine yansıtabilen işletmelerin ayakta kalacağını göstermektedir.

### III. BÖLÜM

#### REKABET STRATEJİLERİ VE YENİ ÖRGÜT TİPLERİ

##### 3.1. Yeni Örgüt Tiplerine Neden Sebepler

Küreselleşme, bilgi yönetimi, değişim beklentileri gibi olgular ümitsiz küreselleşmelerin ve örgütlerin yapılarını ve seviyelerini etkilemektedir. Bu bölümde, örgütlerin değişimine neden olan; ekonomik, sosyal ve bilimsel çevredeki; işyerlerindeki, çalışanlardaki ve tüketicilerdeki değişimler incelenmektedir.

- Ekonomik, sosyal ve bilimsel çevrenin değişimi,
- İşyeri çevresinin değişimi,
- Çalışanların beklentilerinin farklılaşması,
- Değişim tüketici tercihleri.

##### 3.1.1. Ekonomik, Sosyal ve Bilimsel Çevrenin Değişimi

Pazardaki varlığını korumak ve rekabet avantajını kazanmak isteyen işletmelerin ve yöneticilerin üzerinde baskı yaratan ekonomik, sosyal ve bilimsel çevredeki değişimler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Küreselleşme ve ekonomik rekabet,
- Bilgi çağı ve bilgi yönetimi,
- Sosyal değişim,
- Kuantum fiziği ve kaos teorisi,
- Çevresel ve ekolojik baskılar

### 3.1.1.1. Küreselle me ve Ekonomik Rekabet

So uk Sava sonrası de i im süreci içine giren uluslararası sistemdeki de i imin nasıl sonuçlanacağı tam olarak bilinmemekle birlikte, bu de i im süreci içerisinde bazı e ilimlerin ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu e ilimlerden birisi de küreselle me olgusu olarak nitelendirilmektedir (DPT, 1995). Ü lkelerin ekonomik açıdan kar ılıklı ba ımlılıkları anlamına gelen (Zengingönül, 2005) küreselle me kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte i letmeler, geçmiş dönemlerden daha yo un bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmakta, turizm sektöründe faaliyet gösteren i letmeleri de tehlikeler ve fırsatlar ile kar ı kar ıya bırakmaktadır. Dolayısıyla turizm i letmelerinin ya amlarını sürdürebilmeleri, bu tehlikelerden korunabilmelerine ve bu fırsatları de erlendirebilmelerine ba lı olmaktadır. Sürekli de i en çevre artları kar ısında rekabet üstünlü ünü ele geçirmek isteyen i letmelerin ba arısı, dinamik bir yapıda olabilmeleriyle sa lanabilmektedir (Bayda , Bakan ve Özyılmaz, 2004). Tolbert, McLean ve Myers (2002), i letmelerin kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesiyle, irket kültürünün olu turulmasıyla ve de er sistemlerinin yaratılmasıyla küresel olunabilece ini ve en iyi rekabet avantajlarına eri ilebilece ini savunmaktadırlar. Küresel dü ünün ve de erlerini bu do rultuda yönlendirebilen i letmeler, yirmibirinci yüzyılın ayakta kalan i letmeleri olabileceklerdir.

Hızla geli en, varlı ını sürdürdükleri ülkelerin çıkarlarından ve de erlerinden ziyade kar motifine yönelmi olan uluslararası firmaların, rakipleriyle küresel pazarlarda rekabet edebildikleri ve bu do rultuda yatırımlarını ve üretimlerini dünyanın farklı yerlerine ta ıyabildikleri görülmektedir (DPT, 1995:1). Birle mi Milletlerin yayınladığı bir rapora göre, ABD’de 162, Japonya’da 126, AB’de 155 adet çok uluslu i letmenin oldu u ve dünya üzerinde 45 binden fazla çokuluslu i letmenin varlı ını sürdürdü ü bilinmektedir (Keçecio lu, 2003).

Küreselle me, üretimin küreselle mesini, finansmanın küreselle mesini ve ticaretin küreselle mesini konu alan üç ayrı kategoride de erlendirilmelidir. Üretimin küreselle mesi, ülke sınırlarının ötesinde do rudan yatırımı ve üretim faaliyetlerinin yaygınlaşmasını ifade etmektedir. Finansal küreselle me, kısa ve/veya uzun vadeli

sermaye akımlarına yönelik ulusal sınırlamaların ortadan kaldırılması ile dünya finans piyasalarının bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve liberal yaklaşımların desteği ile küreselleşen finansal sermaye miktarındaki önemli artışlar ile dünya tek bir finansal piyasa halini almaktadır. Dünya ticaretinin serbest mübadele esasına dayanması, olumlu ve olumsuz boyutlarıyla mal ve hizmet piyasalarının küresel ölçekte bütünleşmesi anlamına gelen ticari küreselleşme ile birlikte tarifeler ve kotalar gibi geleneksel koruma araçlarının ortadan kaldırılması hedeflenmektedir (Bayraktutan, 2003: 147).

**Tablo 2.** Küreselleşme Süreci

<b>Dönemsel Ölçütler</b>	<b>Etki Sahası</b>	<b>Hareket Sahası</b>	<b>Uygulama Sahası</b>
<b>1919 öncesi</b>	Ekonomik, dinsel, politik ve dünsel	Sanayi, bilim ve Fransız devrimlerinin reform, rönesans, kapitalizm, sosyal haklar ve ulus devletle eklemlenmesi	Politik mücadele, ekonomik gücü olmayanların eritilmesi
<b>1919 – 1944</b>	Ekonomik, sosyal ve politik	Ulus devletlerin dünya düzeni olarak savaş ve kriz ekonomisinin yarattığı borç ve milletler cemiyetinin etkileri	ideolojik kutuplaşmanın ivme kazanması, çözümsüzlük, etnik ve sosyal sorunların göz ardı edilmesi
<b>1944 – 1973</b>	Politik ve ekonomik	Kutuplu ve bloklu dünya düzeni, ulus devlet dışı aktörlerin yükselişi	Sosyal savaş, modernleşmenin küreselleşmesi, kapitalist dünyanın yeni patronu
<b>1973 – 1989</b>	Ekonomik teknolojik ve politik,	Neo-liberal anlayışın pekileşerek küreselleşmenin ivmelenmesine destek vermesi, siyasi ve ekonomik ilişkileri ve bütünleşmeler	Ulusal ve küresel düzenlerin çatışması, demokrasi ve teknolojinin bütünleşmesi
<b>1989 – 1995</b>	Etnik, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik	Çok uluslu idarecilerden küresel idareciler geçiş, küresel sorunlara karşı uzlaşma, ulus devlet dışı aktörlerin yeni görevlere yüklenmesi	Yeni küresel dengesizlikler ve yeni etnik çatışmalar
<b>1995 ve sonrası</b>	Teknolojik ve ekonomik	Teknolojinin ekonomiye katkısının artması, uzayda küresel çalışmalar, uzay hukuk ve hakları, internet	Yeni ekonominin küreselleşmeyi doğrudan revize etmesi, küresel politik ve ekonomik duyarlılık

**Kaynak:** Dulupçu, Murat Ali. Küresel Rekabet Gücü. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.



letim, teknolojinin gelişmesiyle birlikte yaygınlaşması ve ucuzlaması, yerel ölçekli ekonomik birimlerin dünya ölçekli pazarlar ve standartlar ile buluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu buluşma zeminlerine gerekli donanımları ile giren işletmeler kazançlı görülmektedir. Hazırlıksız yakalanan işletmeler ise de işletmelere uyum sağlamak ya da yok olmak seçenekleri ile yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar (Dulupçu, 2001). Geçmişte kendilerini başarıya ulaştıran olan hizmetlerin veya uygulamaların aynı zamanda gelecekte de başarıya ulaşacağı anlamına gelmeyeceği gerçeği, turizm işletmelerince ve yöneticilerince kabul edilmelidir. Yeni hizmetler geliştirmek ve geliştirilen hizmetleri pazara sunmak için gereken sürenin her geçen gün azaldığı görülmektedir. Dünyasında başarılabilmek için kaliteye, değerlere ve yeniliklere kısa süre içerisinde uyum sağlanması da işletme yöneticilerince üzerinde düşünülmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2001).

Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Asya/Pasifik ülkelerinden bazı turizm işletmeleri, yeni gelişme fırsatlarıyla dünya pazarlarına açılabilirlerdir. Bazı şirketler, iki, üç bazılarını 60'a yakındı ülkede faaliyet göstermekte ve çokuluslu şirket olarak nitelendirilmektedirler. Hotel and Motel Management Dergisi'nin yayınladığı bir raporda, en iyi 100 otel zincirinin 54'ünün, en azından üç ya da daha fazla ülkede faaliyet gösterdiği belirtilmektedir. Yiyecek endüstrisinde, 150'den fazla şirketin uluslararası düzeyde faaliyetlerini sürdürdüğü belirtilmektedir. MC Donalds, uluslararası pazarlarda dört milyar USD'lik satış rakamına ulaşan, yedi binden fazla şubesiyle dünya ülkelerinde faaliyet gösteren bir işletme olarak, bu zincirlere önderlik etmektedir (Olsen, West ve Tse, 1998).

Rekabetin uluslararası boyut kazanmasıyla birlikte, bölgesel ticaret anlaşmaları yapılmaya başlandı, bu sayede üye devletler arasında gerçekleşen ticari ilişkilerde gümrük vergilerinin kaldırılması sağlandı. Pride ve Ferrell (2000: 116), 1994 yılında, 374 milyonun üzerinde tüketicinin olduğu bir pazara sahip ABD, Kanada ve Meksika arasında Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması'nın (Nafta - North American Free Trade Agreement) yapıldığını ve bu anlaşma sayesinde yıllık üretim miktarının yaklaşık olarak yedi trilyon USD rakamına ulaştığını belirtmektedir. Yine bu anlaşmayla birlikte havacılık sektöründe faaliyet gösteren

Continental Airlines, AeroMexico ve Delta Air irketlerinin, üye ülkeler arasında i seyahatlerinin artmasıyla birlikte kazançlarında artı gözlemlenmiştir. Diğer bölgesel ticari anlaşmalar, Avrupa Birliği (The European Union) ve Pasifik Çana ı Ülkeleri (Pasific Rim Nations) olarak sıralanmaktadır.

### 3.1.1.2. Bilgi Ça ı ve Bilgi Yönetimi

Pazar artlarının sürekli de i ti i, yeni hizmetlerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, yoğun rekabetin yaşandı ı ve rakiplerin hızla ço aldı ı turizm sektöründe, işletmelerin arasında ve gelişmesinde ayrıca örgütlerin rekabet üstünlü ü sağlamalarında ve hayatta kalabilmelerinde bilgi belirleyici bir etken olmaktadır (Bakan ve Karayılan, 2004). Piyasalar de i ti inde, teknoloji er ço aldı ında, rakipler fazlala tı ında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidi inde, başarılı olan firmaların istikrarlı bir biçimde bilgiyi yaratan, bu bilgiyi örgütün her kademesine geniş ölçüde yaygın ve yeni teknolojilerde ve hizmetlerde hızla kullanan işletmeler olduğu görülecektir (Temiz, 1991).

Günümüzde bilgi, veri tabanları, bilgi bankaları, dokümantasyon merkezleri, iletişim araçları ve bilgisayar aları ile aktarılabilen, istenilen anda ula ılabilen, alınıp satılabilen, yeni bir fiyatı olan bir ürün konumuna gelmiştir. Bilgiyi en iyi kullanan işletmeler, rakiplerine oranla büyük avantajlar elde etmekte ve bilgi ekonomilerini oluşturarak egemen güç konumuna geçebilmektedirler (Do an, 2004). Bilgi toplumlarının oluşmasında etken olan bilgiye erişim olanaklarının artması sebebiyle içinde bulunduğumuz ça “bilgi ça ı” olarak nitelendirilmeye başlanmıştır (Binba ıo lu, 2003). Daha önceleri bilginin yokluğu önemli bir sorun iken son yıllardaki gelişmelerle birlikte eldeki çok sayıdaki bilginin düzenli bir şekilde sınıflandırılması ve kullanıma hazır hale getirilmesi farklı bir sorun haline gelmiştir. Ayrıca bilginin elde edilmesinin yanında özellikle kendinden bekleneni de verebilmesi açısından doğru bilginin, doğru yere, zamanında, hızlı, güncel ve bir bütün içinde sunulması gereksinimi doğmaktadır (Akyüz, Görmü ve Bekta , 2007).

### 3.1.1.3. Sosyal Değişim

Küreselleşme hareketleri ile birlikte dünyanın her yerinde değişimin yanı sıra görülmektedir. Doğru Avrupa'da komünist yönetimler son bulurken, büyük bir ekonomik güç olan Japonya, ekonomik meydan okumalarla karşılaşmaktadır. Yeni yatırımların odağı olan Çin'de, Hindistan'da ve Afrika'da katı ekonomik düzenlemelerden, kapitalist ve serbest pazar ekonomisine doğru geçiş yapılmaktadır (Yılmaz, 2001: 13). Dünya nüfusunun %22'sine sahip Çin, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) üyesi haline 2002 Ocak ayında tekrar girmesi sayesinde mallarının dünya piyasalarına serbest girişini sağlamıştır (Türkiye İşveren Sendikaları, 2004: 62). Terör olaylarının, dünya üzerinde büyük güç olmaya çalışan ülkelerin yarattığı gerilimin sosyal ilişkilere de yansımaması olanaksız görülmektedir. Ayrıca şehirleşme oranının hızla artması, doğal ve kültürel zenginlikleri görmeye gelen turistlerin yapacakları seyahatleri yönlendiren bir belirleyici konumundadır.

### 3.1.1.4. Kuantum Fiziği ve Kaos Teorisinin Yeni Bilimleri

Kuantum fiziği, atom altı düzeyde dünya ile ilgilenmekte ve görünümü teyidi olan olaylar arasında ilişkiler kurulmasına olanak sağlamaktadır. Bu ilişkiler, algılanılabilecek ve parçaların kendilerini nasıl tanıttıklarını anlamada anahtar konumundadır. Algılayıcı, olayın içine katılmadıkça hiçbir şey anlayamaz. Kuantum dünyası zengin ilişkilerin ve nesnelerin yerine süreçlerin bulunduğu bir dünyadır (Benli, 2004: 8). Newton'cu örgüt modellerinde örgütün parçalardan oluştuğu, bu parçaların hareketlerine merkezi otorite kurallarının hükmettiği, çeşitli koşullarda sonucun tahmin ve kontrol edilebilir olduğu varsayılmaktadır. Kuantum dünyasını örgütlerden ve pazarlardan oluşmuş yapılar olarak gören, hiyerarşik ve otoriter bir yönetim tarzını benimseyen Newtoncu örgüt modelinin temel değerleri, kararlılık ve pazarı kontrol gücü olarak sıralanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bir işi yapmanın ancak bir doğru yolu (esnek olmayan yapılanma) vardır. Problemler ancak ortaya çıktıktan sonra çözüm arayışına başlanmaktadır. Örgütler arası ilişkiler

kurallara ve resmi sözleşmelere dayanmaktadır. Bu tür örgütlerde bilgi akışı ve öğrenme, örgütün içsel ve dışsal sözleşmelerini oluşturur, kurallara bağlı, müzakere edilmiş yapılar üzerinden olmaktadır (Deirmenci ve Utku, 2001: 76).

Kuantumcu düşünüşe göre yapılanmış örgütlerde, A'dan B'ye ulaşmak için sadece bir doğru yolun olmadığını savunan ve beraberinde alternatif senaryoları barındıran bir düşünce yapısı vardır. Newton'cu örgütler, problemi ancak ortaya çıktıktan sonra çözmeye çalışırken, Kuantumcu örgüt modelinde gelecekteki bilinmeyen tahmin ederek oyunun sürdürülmesi tercih edilmektedir. Kuantumcu örgütlerde iş yapmayı özendirilen alt yapılar, risk almanın ve yaratıcılığın değerini kabul eden ödüllendirme sistemleri bulunmaktadır. Bu durum aynı zamanda, öğrenmenin ve bilgi akışının etkinleştirilmesine de olanak sağlar. Düşünmeye ilişkin sınırlı bir anlayışa sahip geleneksel iş dünyasında, bu nedenle örgütler içinde; düşünme, öğrenme, bilgi akışı, etkin eylem ve başarıyı cesaretlendirmek için geliştirilmiş bir yapının varlığından söz edilemez (Deirmenci ve Utku, 2001). Öğrenen örgütler kavramı ve uygulaması, iş dünyasındaki bu eksiklikten doğan ve ilişkileri göz ardı eden Newtoncu anlayıştan kurtulmak için geliştirilmiş bütünsel bir yapı ve görüş olarak ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2001).

### **3.1.1.5. Çevresel ve Ekolojik Baskılar**

İletmelerin sosyo-ekonomik bir varlık olduğu göz önüne alındığında, müşterilerinin davranışlarını yönlendirebilen çevre duyarlılığı karşısında tepkisiz kalmaları beklenemez. O halde turizm işletmeleri de hizmet üreten bir kurum olarak iktisadilerini yerine getirerek kazanç sağlarken, aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel gereksinimlerine cevap verilmesinde ve sosyal sorunların çözülmesinde de bir görev üstlenmek durumundadır (Erbaşlar, 2007). Yakın zamanda tartışılmaya başlanan çevre duyarlılığı ve kullanılabilir su kaynaklarının azalması, ilgili mevzuatları ve denetimleri beraberinde getirecektir. Çevreyle barışık ürünlerin ve hizmetlerin önem kazanması, işletmeler üzerinde mutlaka baskı oluşturulacaktır (Kavrakolu, 2002: 62). Bazı şirketler, kirliliği, israfı ve ürünlerinin

do al çevre üzerindeki tepkilerini azaltmak için geri dönüşümü sağlayacak donanımlarını ve üretim süreçlerini de i tirerek, çevre koruma örgütlerine katkı sağlaymayı hedeflemektedirler (Pride ve Ferrell, 2000). Daha az kirlilik yaratan, daha fazla geri dönüşüm sağlayabilen yenilenebilir kaynakların hizmet üretiminde kullanılması ve üretilen hizmetlerin ekosistem içinde daha güvenli olması giderek önem kazanmaktadır.

### 3.1.2. yeri Çevresinin De i imi

yeri çevresini de i tiren üç unsurdan söz edebiliriz. Bunlar;

- Bilgi teknolojileri ve bilgiyle donanmış örgütler,
- Örgüt yapısı ve büyüklü ü,
- gücü çe itlili i ve hareketlili idir.

#### 3.1.2.1. Bilgi Teknolojileri ve Bilgiyle Donanmış Örgütler

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren teknolojiye önemli geli meler ortaya çıkmaktadır. Geli meler bir veya iki alanla sınırlı kalmayarak kimyevi maddelerden yüksek dayanıklılı a sahip malzemelere, elektronikten bilgisayara, telekomünikasyondan biyo-teknolojiye, uzay ve uydu teknolojilerinden nükleer tıbbı kadar de i en çok geni bir yelpazede gerçekleşmektedir (Kavrakolu, 2002). Zaman zaman, bireylerin ve örgütlerin ya anan de i imler kar ısında güç duruma düşükleri de gözlemlenmektedir. Sorun, sadece uyum sağlanması gereken de i imin kendisi de ildir. De i imin hızına uyum sağlanması da sorun olabilmektedir (Do an, 2004). Bu tür sorunların üstesinden gelebilmek için anahtar olarak görülen bilginin ve öğrenmenin önemi her geçen gün artmaktadır. Bilginin bu kadar önemli hale gelmesi, turizm işletmelerinin yöneticilerini bilgi teknolojilerini daha etkin kullanımına zorlamaktadır. Ulaştırma sektörüne araç üreten şirketler her geçen gün

farklı özelliklerde sahip araçlar piyasaya sürmektedir. Farklı teknolojilere sahip araçlarda dizüstü bilgisayarlarının, cep telefonlarının ve cep bilgisayarlarının kullanımına fırsat tanıyan sistemler geliştirilmektedir. Bu bilgi sistemlerini hizmetlerine yansıtamayan ve bu bilgi sistemlerini etkin kullanabilecek ve öğrenmeye fırsat tanıyacak örgütleri oluşturamayan turizm işletmeleri rekabet gücünü kaybedecektir.

### **3.1.2.3. Örgüt Yapısı ve Büyüklüğü**

Hızla değişen teknolojik gelişim, artan rekabet baskısı ve örgütlerin büyüyen karmaşıklaşması ve bu etkenlerin, örgütlerin hızını, hareketliliğini ve esneklik kabiliyetini yitirmesine neden olması, işletmelerini yeni örgütlenme modelleri ve stratejileri üzerinde düşünmeye zorlamaktadır (Çelik, 2004). Bilginin elde edilmesi ve öğrenilmesi, küresel turizm işletmeleri açısından da büyük önem arz etmektedir. Öğrenme ile ilgili literatür incelendiğinde, yeni bilgi yaratabilen, örgüt içinde paylaşabilen ve etkin bir şekilde üretim ve hizmet sürecine yansıtabilen “Öğrenen Örgüt” kavramı ve yapısıyla karşılaşmaktayız (Türk, 2003). Öğrenen örgütler kavramında, engellerin ortadan kaldırılması ve bölümlerin bir araya getirilmesi, ayrıca işletmeler arası ekiplerden yararlanılmasının üst seviyelere çıkarılması için daha yatay bir örgüt yapısının olması vurgulanmaktadır (Bakan ve Karayılan, 2004).

### **3.1.2.3. Güç Çeşitliliği ve Hareketliliği**

Küreselleşmeye bağlı olarak, uluslararası piyasalar ve uluslararası görevler için iş gören seçimi önem kazanan bir konu haline gelmiştir. İş gören seçimlerinde yerli insan kaynakları faaliyetlerinde iş görenlerin özel gereksinimlerini dikkate almayı gerektiren değişimler öne çıkmaktadır (Turay ve diğerleri, 2000: 166). Bilginin ve teknolojinin, insanlığın değişen yargılarına uygun biçimlerde uyarlanması söz konusu olmaktadır (Temiz, 1991). Arz ve talep arasındaki dengesizlikler sonucunda,

İ gücünün ülke sınırları dışında aramaya ve içi bulmaya yöneldiği bir gerçektir. Dolayısıyla küresel İ gücü, farklı kültürlerin, değerlerin ve inançların tek bir çatı altında toplanması anlamına geldiğinden, İ letme yöneticilerini bu konu üzerinde düşünmeye zorlayacaktır.

### 3.1.3. Çalışanların Beklentilerinin Farklılaşması

Sanayi toplumları olmaktan çıkıp bilgi toplumları haline geldiğimiz günümüz dünyasında, çalışanların da eski tarz yönetim faaliyetleri ve koşulları ile yönetilmesi olanaksızlaşmaktadır. Örgütlerin bu süreçte, çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için, yeni yönetim tekniklerinden yararlanmaları gündeme gelmektedir. Turizm işletmelerinin, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Yönetim, Değişim Mühendisliği, Özgür Örgütler, Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Personel Güçlendirme (Empowerment), Downsizing ve Rightsizing gibi yönetim tarzlarını bünyelerine uyumlu hale getirme çalışmaları, günlük faaliyetlerini etkilemektedir. Son zamanlarda, işletmelerin temel hedeflerine en etkin biçimde ulaşabilmelerini sağlayacak olumsuzun, çalışanlarının amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştirmeleri inancı olduğu her geçen gün önem kazanmaktadır (Turay ve diğerleri, 2000).

Çalışanların makine gibi görülmesi ve onlardan sadece yazılı talimatlara uymalarının beklenmesi, güdüleme eksikliği sonucunda işe ilginin azalmasıyla, devamsızlıkla ve İ gücü devir oranının yüksek olmasıyla sonuçlanacaktır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Yeni tip çalışanların, yeni değerlere ve farklı güdülenme kaynaklarına sahip olduğu görülmektedir. Hal böyle iken, turizm işletmelerinin geleneksel yapılardan uzaklaşıp, bilgi işçilerinin beklentilerine olanak tanıyan ve bilginin paylaşımını kolaylaştıran yapılara geçmeleri (Yılmaz, 2001), örgütlerin temel yetkinliklerini arttırmalarında etken olacaktır (Pfeffer ve Ulrich, 2001).

### 3.1.4. De ği ğen Tüketici Beklentileri

Günümüzde tüketici beklentilerinin ve tüketici yapılarının hızla de ği ğmekte oldu ğu ve bu de ği ğimler do ğultusunda faaliyetlerini yönlendiremeyen ği ğletmelerin varlı ğını yitirdi ği gözlemlenmektedir. Bilgi ve ileti ğim teknolojileri alanında ya anan hızlı de ği ğimler, özellikle internet kullanımının yaygınla ması , ği ğletmeleri ve ği ğletmelerin ği ğ yapma ekillerini etkilemektedir. Tüketicilerin kendilerine sunulan hizmetler üzerinde sayısız seçene ğe sahip olmaları ve ayrıca yeni rekabet ko ullarına uyum sa lamak isteyen turizm ği ğletmelerince, mü terilerini tanımalarına, onlar için fark yaratmalarına fırsat tanıyan ö ğrenme kavramının önemi anla ılmalıdır.

## 3.2. Ö ğrenme, Örgütsel Ö ğrenme ve Ö ğrenen Örgüt Kavramları

### 3.2.1. Ö ğrenme Kavramı

#### 3.2.1.1. Ö ğrenme

nsanları dünyadaki di ğer canlılardan ayıran ö ğrenme yetene indeki üstünlü ğü, insanların ya amalarını sürdürebilmeleri, toplumsal ya ama uyum sa layabilmeleri için sahip oldukları en önemli özellik olarak görülmektedir. nsano lu var oldu ğu sürece, hayatın her alanında ve anında devam eden ö ğrenme süreci, pazarda rekabet avantajı kazanmaya çalı an ği ğletmeleri yakından ilgilendirmeye ba lamı tır (Güney, 2000). Günümüz yöneticileri, yalnızca sahip oldu ğu bir takım bilgileriyle ve becerileriyle de ğil, ği ğinin veya mesle ğinin gerektirdi ği de ği ğliklere ö ğrenme yetene ği ile uyum sa layabilirler. De ği ğen bir ortamda sürekli ba arı, yeni fırsatları de ğerlendirmekle, ge çmi ba arılardan ve ba arısızlıklardan ders almakla kazanılabilir. Bu nedenle, bu derece önemsenen ö ğrenme kavramına, turizm ği ğletmeleri gereken ilgiyi göstermek durumundadırlar (Eren, 1998). Bir örgütün nasıl ö ğrenebilece ği, ö ğrenmenin örgüt için ne anlama geldi ği, ö ğrenme stratejilerinin neler oldu ğu, ö ğrenmede ö ğreticinin rolünün ne



oldu u gibi sorular üzerinde turizm i letmelerinin yöneticileri çalı malar yapmak durumundadır. Geçmi dönemlerde örgütlerdeki ö renme olayı, personel e itim ve geli tirme faaliyetleri içerisinde ele alınmı ve bu amaçla çe itli e itim programları geli tirilmi tir. Ancak zamanla personel faaliyetlerinin insan kaynakları faaliyetleri içerisinde ele alınması ile ö renme ve e itim üzerinde ayrı ayrı durulmaya ba lanmı tır (Koçel, 2001).

Günlük ya amda sık sık kullanılan ö renme eylemi, ço u ki inin tam olarak tanımlayamadı ı birçok terimden birisidir. Ço u psikolog, ö renme kavramını, çevreleriyle deneyimleri sonucu organizmanın davranı larında de i en bir süreç olarak tanımlamı tır. Ba ka bir deyi le ki ilerin, çevreleriyle olan etkile imlerinde ve ya anan de i imler kar ısında de i en çevreye uyum sa laması ekinde tanımlanabilir (Purdy ve di erleri, 2001). Ö renme üzerine birçok tanım vardır. Bu tanımlar genel ifade ile

➤ Ki inin sezgisel ve bili sel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak birikmi yeni bilgi ve uyarıları algılaması ve bunları özümseyerek davranı larına yansıtması (Koçel, 2001),

➤ Çevrelerini anlayabilmek ve görevini yerine getirebilmek için, örgütlerdeki bireylerin ve grupların yeteneklerini arttıran faaliyetler dizisi (Hargadon, 2002) olarak belirtilebilir.

Ö renme kavramı üzerine birçok farklı tanımın yapılmasına ra men, bu tanımların ortak noktasının, tekrarlar ve ya antılar sonucu davranı larda meydana gelen kalıcı de i ikler olmasıdır. Ö renmenin meydana geldi inin anla ılabilmesi için, ki ilerin daha önce bilmedi i fikirleri ve dü ünceleri anlayabilmesi, yapamadı ı davranı ları icra edebilmesi, bilinen kavramları yorumlayarak yeni kavramlar üretebilmesi, ö rendi i bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi, ba kalarının davranı ve yeteneklerini anlayıp de erlendirebilmesi gerekir (Eren, 2004).

### 3.2.1.2. Ö renme Teorileri

Ö renmenin i letmeler açısından önemine daha önceki bölümlerde yer verilmiştir. Bu bölümde, ö renme faaliyetinin nasıl gerçekleşebileceği ya da nasıl öğrenilebiliriz sorusuna yanıt olarak bazı teoriler üzerinde durulacaktır. Bunlar;

- Klasik koullanma,
- Edimsel koullanma,
- Sosyal-bilimsel teorilerdir.

#### 3.2.1.2.1. Klasik Koullanma

Klasik Koullanma, Petersburg Üniversitesinde salgı bezleri üzerine yaptığı çalışmaları neticesinde, 1904 yılında Nobel Ödülü alan Ivan Pavlov tarafından yürütülen bir dizi deneyle belirlenmiştir (Atkinson ve Hilgard, 1995; Güney, 2000: 144). Pavlov yaptığı deneylerde hazmı incelerken, bir köpeğin yalnızca tabağı görmesiyle dahi salya salgıladığını, tüm köpeklerin yiyecekleri ağzına koyduğu zaman salya salgılaması gerektiğini ama bu köpeğin, tabağı görmesi ile yiyeceğin arasında bağlantıyı öğrenmediğini fark etmiştir. Bu öğrenme teorisinde öğrenme, tecrübeler doğrultusunda gerçekleşmektedir. Öğrenme olayının sadece tecrübelerle kazanılabileceği görüşüne katılmayan Skinner, edimsel koullanma üzerinde yaptığı araştırmaları bilim dünyasına sunmuştur.

#### 3.2.1.2.2. Edimsel Koullanma

Öğrenme konusunda başka bir yaklaşım Burrhus Frederic Skinner tarafından ortaya konan edimsel (operant) koullanmadır. Harvard Üniversitesinde öğrenme sürecinin edimsel koullanma yoluyla gerçekleştiğinin kanıtlanabilmesi için bir dizi çalışmalar yapılmıştır. Edimsel koullanmanın odak noktasını bireylerin

davranı ları ve gönüllü ö renme süreçleri olu turmaktadır. Gönüllü davranı lar, edimsel bir rol üstlenerek harekete geçirici bir özellik ta ımaktadır. Bu gönüllü davranı lar sonucu ö renme gerçekleşmektedir (Arsoy, 2005). Ör ne in, aç bir fare kafes içine bırakılmı ve özel olarak hazırlanmı bir kol kafes içine yerle tirilmi tir. Aç fare kafes içinde dola ırken bu kola çarparak önüne yiyece i dü ürmü tür. Tekrarlanan her deneyde farenin bu kola basma süresinin azaldı ı gözlem lenmi tir. Daha sonra yine aç bırakılan fare, yine aynı denek ortamına koyuldu unda do rudan do ruya bu kola basarak yiyece i aldı ı gözlenmi tir (Güney, 2000). Ancak ödülün her zaman verilmesi, istenilen davranı ın yapılması sonucunda beklenti yarattı ında an her durumda uygun olmayabilir. Ayrıca ödülün zamanında verilmesi de davranı ın tekrarlanmasında bir etkidir. Çalı anınıza hazırlattı ınız bir rapor için iki, üç gün sonra tekkür etmek yerine hemen edilmesi daha uygun olacaktır (Butler ve Mcmanus, 1998).

### **3.2.1.2.3. Sosyal-Bili sel Teoriler**

Sosyal ö renme modeli, sosyal bir çevrede bulunan insanların, çevresindeki insanların sosyal davranı larını izleme ve taklit etme yolu ile yeni davranı biçimlerini ö renebildikleri görü ünü savunmaktadır. Sosyal ö renme teorisi için, ö renme sürecindeki etkile imin de önemli oldu u söylenebilir. Buna göre ki ilerin, sosyal etkile im yoluyla, çevrelerindeki insanların davranı larını ve elde ettikleri sonuçları izleyip, daha ileride incelenecek olan, çe itli zihinsel modeller geli tirdi i varsayılmaktadır. Çevrelerini gözlemleyen ki ilerin, gözlem yapmayanlara göre daha hızlı ö rendikleri tespit edilmi tir (Arsoy, 2005). Bili sel görü ü savunan psikologlar, ö renmenin, özellikle de insanlarda, ko ullanmı ba lar yoluyla açıklanamayaca mı iddia etmektedirler. Ö renen ki inin belle inde, ö renmenin gerçekleşti i durumda meydana gelen çe itli olaylar hakkındaki bilgileri saklayan ve organize eden bili sel bir yapının oldu u, bazı psikologlar tarafından ortaya atılmaktadır. Ne kadar ö renildi i test edildi inde, denek uyarı alır ve uygun eylemi belirlemek üzere belle inde bu uyarı tarar. Ki inin ne yapaca ı, bellekten

geri çağırıldı ve bilimsel bir yapıya ve testin yapıldığı belirlenmiştir (Atkinson ve Hilgard, 1995).

### 3.2.2. Örgütsel Öğrenme

#### 3.2.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Teknolojik değişimler, örgütlerin sürekliliğini tehdit etmekte birlikte ve yönetim teorilerinin sorunlarla karşılaşmaya kalınmasına neden olmaktadır (Skerlavoç, 2006). Ekonomiye, işletmeye ve teknolojiye ilişkin çok az sayıda varsayım ve politika, 20–30 yıl gibi uzun bir süre geçerliliğini koruyabilmektedir. Bu değişim karşısında turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kısa ve uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, üyelerinin belirli bir takım yeteneklerle ve bilgilerle donanması, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığı ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılması gerekir (Aydemir, 2000). Yetenekler, deneyimler, özel beceri alanları, bireysel ya da örgütsel uzmanlaşma olarak düşünüldüğünde; işletmeyi temsil eden insan sermayesinin önemli bir kaynak olduğu yargısına varılacaktır. Başarıda sürekliliği sağlamak, işletme bilgilerinin, deneyimlerinin ve becerilerinin artırılmasına, bir bakımla çalışanların kişisel gelişimlerine yapılacak olan yatırımın ön planda tutulmasına bağlıdır (Evi ve Çelme, 2002).

Örgütsel öğrenme çalışmalarının bu kadar gündemde olmasının birkaç nedeni vardır. Birincisi, büyük yapılarda değişime hızla cevap verebilen departmanların ve sistemlerin geliştirilmesi çalışmalarıyla geçerlilik kazanmış olmasıdır. Her geçen gün öğrenme, rekabette anahtar olarak gösterilmektedir. İkincisi teknolojik değişimlerin, örgütler üzerinde derin etkisinin olmasıdır. Hizmetlerde, süreçlerde ve örgütlerde teknolojik değişimin yarattığı karmaşıklaştırmalar, turizm işletmelerinin karlılığına belirsizlikleri ve içindeki çatışmaları getirmektedir. Yeni hizmet geliştirme süreçlerinin karmaşıklaştığı, kısalan ürün hayat döngüleri ve bilgi sayar destekli örgütsel yeniliklerin artan kullanımı, turizm işletmelerinin hizmetlerini ve yönetim biçimlerini

yeni ve çoklulukla radikal biçimde ekillendirme e ilimleri, öğrenme gereksinimini arttırmaktadır (Yılmaz, 2001).

Örgütsel öğrenme kavramı, birçok sektörde örgütlerin sorumlulukları artırılarak yeni fikirler ve daha etkili olarak mal ve hizmet üretmenin yeni yollarının bulunması için geliştirilmiştir. 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış olan ve hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi olarak tanımlanan (Taitan, 2007) örgütsel öğrenme kavramı, yöneticilerin ve çalışanların, öğrenerek yeteneklerini nasıl arttırabilecekleri konusunda Chris Argyris tarafından dünyasında sunulmuştur (Fulmer ve Keys, 1998). Son 20–30 yıldır örgütsel öğrenmenin tanımı ve teorileri hakkında birçok tanım ortaya atılmıştır (Mulholland ve diğerleri, 2001). Örgütsel öğrenmenin artan önemi, uygulama boyutunda kargaşaya yaratan kavram çeşitliliğini de beraberinde getirmektedir. Örgütsel öğrenme bir açıdan bir süreç, diğer açıdan ise, davranışlardaki değişimi açıklayan bir çıktı olarak değerlendirilir. Tanımlardaki bu farklılıklar bazen örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları yer değiştirilerek de bir karmaşaya ortaya atılmaktadır. İki kavram arasındaki farklılığı ortaya koymak için çaba sarf eden Finger ve Woolis örgütsel öğrenmede, örgüt bazında değerlendirilen bir sürecin olduğunu, öğrenen örgütte ise aktif yükselmenin ve öğrenen örgüt faaliyetlerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Öğrenen örgütü, ideal örgütün olumundan ve faaliyetlerinden kaynaklandığını görülmektedirler. Oysaki örgütsel öğrenme analitik ve disiplin temelli olan bir süreçtir (Chan ve Scott-ladd, 2004).

Orthner ve diğerleri (2005) tarafından örgütsel öğrenme, özel sektördeki ve insan hizmetlerindeki değişime uyum sağlayabilmek için ortaya çıkan engellerin üstesinden gelmede umut verici sonuçlar üreten bilgi yönetimi stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Aslında birçok örgütsel öğrenme yaklaşımı, ilerideki çalışmalara rehber olacak alılagelmiş deneyimlerden ya da geçmişten anlam çıkarmaya dayanan performansı arttırmak için örgütlerin kapasitelerini artırıcı nitelik taşımaktadır (Berson ve diğerleri, 2006). Literatürdeki diğer tanımlar ise Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Ö renme Tanımları

ÖRGÜTSEL Ö RENME TANIMLARI	
ÇALI MALAR	TANIMLAR
Argyris ve Schön (1978)	Örgüt üyelerinin hatalarını ve anla mazlıklarını düzeltme süreci,
Fiol and Lyles (1985)	Daha fazla bilgi ve anlama sayesinde faaliyetleri artırma süreci ,
Finger ve Woolis (1994)	Örgütün de i imi veya de i tirilme süreci,
Heracleous (1995)	Sahip oldukları de erleri olan kültürleri, yapıları ve sistemleri sürekli olarak geli tirmek ve di erleriyle bilgileri payla mak için insanları cesaretlendirme ve örgütleri n kültürlerini ve sistemlerini pazar ko ullarına uygun olarak de i tirilmesi süreci,
Dibella ve di erleri (1996)	Örgüt içindeki deneyime dayalı olarak performansı artırma veya koruma süreci,
Lipshitz, Popper ve Oz (1996)	Di erlerinin ve kendilerinin geç mi deneyimlerine ba lı olarak payla ılan de erleri ve bilgileri örgüt üyeleri arasında geli tirilmesi süreci,
Edmondson ve Moingeon (1998)	Örgütün uyumunu sa lamayı destekleyecek davranı ları yönlendirmek için örgüt üyelerinin aktif olarak bilgi kullanımı süreci.

**Kaynak:** Chan, Christopher C. A., Scott-Ladd, Brenda. “Organizational Learning: Some Consideration for Human Resource Practitioners”, Asia Pasific Journal of Human Resources, cilt: 42, sayı: 3, 2004.

Örgütsel ö renmeyi inceleyen yazarlar iki gruba ayrılırlar. Bir kısım yazarlar, örgütsel ö renmenin ancak örgüt içindeki bireylerin ö renmeleriyle

sa lanabilece ini savunurlar. Chris Argyris ve Peter Senge örgütsel öğrenmeyi, örgütsel çerçevede gerçekle en bireysel öğrenme olarak tanımlamı tır. Diğer bir grup yazar ise, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeyle açıklanamayacağı görüşündedirler. Bireyler gibi örgütlerin de bilgi i leme süreçleri ve bilgiyi depolayacakları örgütsel hafızaları ve bili sel süreçleri oldu u savunulur. John S. Carroll örgütlerin öğrenmesini, örgüt içindeki bireylerin bilgisinden farklı oldu unu ve örgütsel bilginin, fiziksel yaratılarda, örgütsel yapılarda ve insanlarda saklı oldu unu savunur. Duncan ve Weiss ise, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmelerin toplamından daha fazlasını ifade etti i ve örgütsel öğrenmeyi örgütsel bilgi tabanındaki büyüme veya de i me olarak tanımlanabilece i görüşündedir. Tek bir görüşü kabullenmek di er görüşün sa layacağı katkıların ve yararların göz ardı edilmesi anlamına geldi inden her iki görüş de kabul edilmelidir (Yılmaz, 2001).

### 3.2.2.2. Örgütsel Öğrenme Modelleri

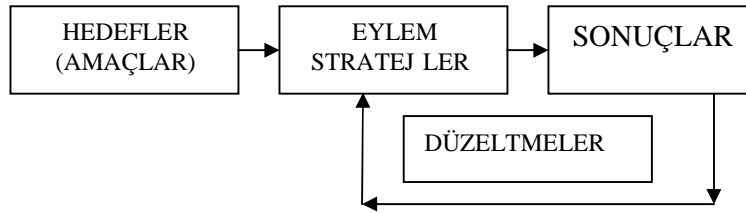
Öğrenme, canlıların yaşamında oldu u gibi, örgütsel bilgi ve davranı ta da bir de i im meydana getirmektedir. Bu de i im süreci, bilgi ve davranı ekillerini farklı boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci, farklı düzeylerde gerçekleşmektedir (Arsoy, 2005). Öğrenme süreci üzerine çalışmaları yapan ara tırmacılar, örgütlerde iki seviyede öğrenme gerçekleşti ini gözlemlemi ler (Miller ve Dess, 1996: 371). Örgütsel öğrenme süreci farklı ara tırmacılar tarafından farklı ekillerde isimlendirilmi tir. Bunlar,

Argyris ve Schön tarafından “tek etaplı öğrenme (tek yönlü öğrenme) - çift etaplı öğrenme (çift yönlü öğrenme)”, Peter Senge tarafından “uyumlu tırmacı öğrenme - yaratıcı öğrenme”, Fiol ve Leys tarafından “dük düzeyli öğrenme - yüksek düzeyli öğrenme” olarak adlandırılmı tır. Bu çalışmada örgütsel öğrenme modelleri, tek etaplı öğrenme- çift etaplı öğrenme olarak yer alacaktır.

### 3.2.2.2.1. Tek Etaplı Ö renme

Örgüt dı ında meydana gelen de iimler ve geli meler kar ısında örgüt içinde olu an hatalar ve olumsuzluklar, örgüt üyelerince tespit edilerek ya anan de iimler do rultusunda hatalar düzeltilmektedir (Akdemir ve Çukacı, 2007). Problemler ile (istenilen ve gerçekte en durum arasındaki farklılıklarla) yüzle mek, istenilen duruma ula bilmek için, düzeltici hareket tarzlarının ortaya koyulması gereklili ini ifade etmektedir. Örgüt üyelerince, çevrelerinde meydana gelen problemler tanımlanmakta, bunları giderebilmek için gerekli stratejiler geli tirilmekte ve uygulamaya konulmaktadır. Belirlenen normlardan sapmalar meydana geldi inde, bir uyum süreci ile davranı lar, belirlenen amaçlar do rultusunda yeniden yönlendirilmektedir (Çalık, 2007). Fiili ba arım düzeyi örgütsel standartlarla kar ıla tırılarak arzulanmayan sonuçlar varsa istenilen standartlara çekilmeye çalı ılır (O uz, 2007).

#### ekil 1. Tek Etaplı Ö renme



**TEK ETAPLI Ö RENME**

**Kaynak:** Kılıç, Kemal, Can. “Ö renen Organizasyonlarda Takım Çalışmasının Stratejik Rolü Üzerine Bir Ara tırma” Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Tek etaplı ö renmede hayatın zihni modelleri, strateji ler, yapılanma ve karar verme konularında etkilidir. Bireyler stratejik kararları sayesinde dünyayı etkileyecek bazı önemli atılımlar yapabilirler. Bu veriler, ki ilerın dünya hakkındaki görü açılarını de erlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Sonunda ise bu geri bildirimler,



biyeyin hareketlerini etkilemektedir (Yalmanba , 2007). Tek etaplı ö renmeye örnek olarak ısıtma gereçlerinde kullanılan termostat sistemleri verilebilir. Bu sistemler, ortamın sıcaklığını algılayan, önceden belirlenen değerlerle karşılaştıran ve sapmaları ortadan kaldıracak şekilde gerekli düzenlemeleri yapan sistemlerdir. Termostatlar, ortam içinde ya da ayanlar için gerekli sıcaklığı belirlemezler. Sadece belirlenen değerlerden sapmaları giderebilirler. Dolayısıyla sadece oluşan problemleri (hataları) giderirler (Arsoy, 2005: 277).

Bu öğrenme düzeyinde, herhangi bir sorgulamanın yapılması için ya da bir düncenin geliştirilmesi için çaba harcanmaz. Tek etaplı öğrenme yaklaşımında örgüt üyeleri, hataları ve olumsuzlukları bulup düzeltmek için çevredeki değişimlere tepkide bulunurlar ancak mevcut örgüt kültürü normlarını korumaktadırlar. Bu öğrenme yaklaşımında mevcut sorunların çözümüne odaklanılır. Sorunları üreten davranışlar veya anlayışlar incelenmez (Akdemir ve Çukacı, 2007).

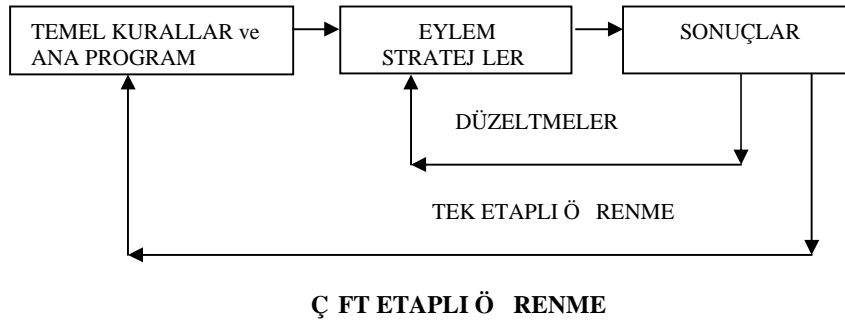
### 3.2.2.2.2. Çift Etaplı Öğrenme

Çözümü gibi görünen problemlerin, bir süre sonra tekrar ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü bu problemlerin tamamıyla ortadan kaldırılması için gereken derin ve detaylı çaba gösterilmemiştir. Yani problemlere neden olan etkenler araştırılmamıştır (Arsoy, 2005). Dolayısıyla tek etaplı öğrenmede, hata (problem) ortaya çıktıktan sonra tepki gösterilir ve değişime uyum sağlamak süreci başlatılmaktadır. Bir hatanın (problemin) ortaya çıkmadan önce tahmin edilmesi ve ona göre tepki gösterilmesi zorunluluğu sebebiyle çift etaplı öğrenme, tek etaplı öğrenmeye göre daha ilerseldir (Yalmanba , 2007).

Zaman zaman örgütün çevre ile olan etkileşimlerinde, basit uyum süreçlerinden daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Argyris'in tanımladığı çift etaplı öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişimin gerçekleştirildiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Çalık, 2007). Çift etaplı öğrenmede, hataların araştırılıp düzeltilmesinin yanında yönetimin mevcut çalışma standartlarının, süreçlerinin,

politikalarının ve amaçlarının gözden geçirilmesi, soru turulması ve de i tirilmesi de söz konusudur. Çift etaplı ö renmede sadece hatalar de il hatalara yol açan süreçler ve politikalar da de i tirilmektedir. Rutin uygulamalar, yetenekler ve bilgi gereksinimleri gözden geçirilmektedir ( encan, 2007).

## ekil 2. Çift Etaplı Ö renme



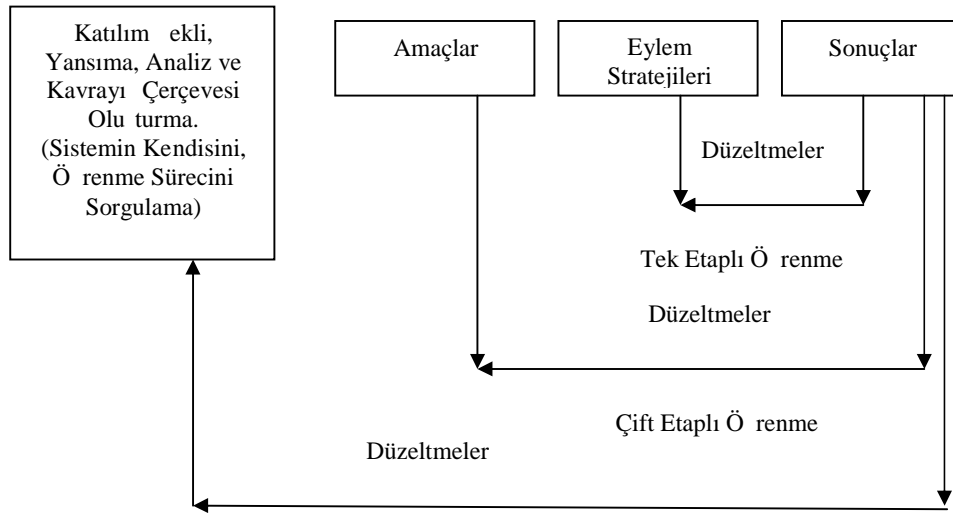
**Kaynak:** Smith, Mark K. “Chris argyris: theories of action, double -loop learning and organizational learning”, <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>, 2001.

Senge “uyumla tırıcı - yaratıcı ö renme (tek etaplı ö renme - çift etaplı ö renme)” yakla mını u ekilde açıklamaktadır. “ letmeler, i letme dı ı de i ime ayak uydurulabilirse uyumla tırıcı olurlar, e er ki bu de i im geli tirilir ve i letme içi etkenlerle uyumla tırıp yeni ve yaratıcı rekabet avantajı sa latabilirse yaratıcıdırlar” ekinde ifade edilmektedir (Akdemir ve Çukacı, 2007). Çift etaplı ö renme, bir örgütün hedeflerinin ve stratejilerinin yeniden de erlendirilmesini gerektirir. Bu tür bir ö renme, örgütün kültürünün de i mesini içermekte ve örgütün nasıl ö renece ini ö renmesini sa lamaktadır. TKY, Kaizen ve di er sürekli iyile tirme sa lama yöntemlerinin gücü, çift etaplı ö renmeyi özendirmelerinde yatmaktadır. Çalı anlardan ortaya çıkan sorunlar kar ısında, yüzeyin altına inmeleri ve sorunları yaratan etmenleri ortaya çıkarmaları beklenmektedir. Çalı anlar, ba lıca önceli i ö renmeye ve de i ime verecek diller, zihniyetler ve de erler yaratma konusunda cesaretlendirilir (Çalık, 2007).

### 3.2.2.2.3. Ö renmeyi Ö renme

Ö renmeyi ö renme süreci, en yüksek ö renme seviyesi olarak belirtilir. Amaç, bilginin belirli kısımlarını ö renmekten daha çok, sürecin kendisi üzerinde yo unla maktır. Ö renmeyi ö renme, uyum sa layarak ve yeniden yapılandırarak ö renme süreçlerinin bilinmesini gerektirir. Ö renmeyi ö renmedeki temel nokta, ö renme becerisinin geli tirilmesidir. Ö renmeyi ö renme yönteminde, ö renmeyi engelleyen ve kolayla tıran etmenlerin tespit edilmesi için çaba harcanmaktadır. Ö renme için yeni stratejiler olu turulur. Yüksek düzeyli ö renmede, yeni eylemler için ileri seviyede kurallar ve düzenlemeler geli tirilir. Sonuçlar örgütün her kademesine yayılmaktadır. Bu yöntem, temel normlarda, referans çerçevelerinde ve varsayımlarda de i imi içeren tüm örgütü etkileyen ö renmeyle ilgilidir (Kılıç, 2000: 41).

#### ekil 3. Ö renmeyi Ö renme (Üç Etaplı Ö renme)



#### Ö renmeyi Ö renme (Üç Etaplı Ö renme)

**Kaynak:** Kılıç, Kemal Can. “Ö renen Organizasyonlarda Takım Çalı masının Stratejik Rolü Üzerine Bir Ara tırma” Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Örgütsel öğrenme üzerine farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Öğrenme Terminolojisinin Sınıflandırılması

YAZARLAR	ÖĞRENME EKLE -1	ÖĞRENME EKLE -2	ÖĞRENME EKLE -3
Argyris ve Schön (1979)	Tek etaplı öğrenme	Çift etaplı öğrenme	Öğrenmeyi öğrenme
Duncan ve Weiss (1981)	Uyum	---	---
Hedberg (1981)	Düzenli öğrenme	Dönüşüm öğrenmesi	Dönüşümsel öğrenme
Fiol ve Lyles (1985)	Düşük düzeyli öğrenme	---	Yüksek düzeyli öğrenme
Morgan (1986)	Tek etaplı öğrenme	Çift etaplı öğrenme	----
Pautzke (1989)	Etkinlik artırılması	Deneyim yoluyla öğrenme	Bilgi yapısında değişim
Garratt (1990)	Operasyonel öğrenme döngüsü	Politik öğrenme döngüsü	Bütünsel öğrenme döngüsü
Senge (1990)	Uyum sağlayarak öğrenme	---	Yaratıcı öğrenme
Sattelberger (1991)	Örgütsel değişim	Örgütsel gelişim	Örgütsel dönüşüm
Pawlowsky (1992)	Basit uyum	Çevreye uyum	---

**Kaynak:** Kılıç, Kemal Can. “Öğrenen Organizasyonlarda Takım Çalışmasının Stratejik Rolü Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

### 3.2.2.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

İnsan yaşamında öğrenme, bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir. Yaşayan bir sistem olarak örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir (Çalık, 2007). Örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, örgüt içinde yayılması ve uygulanması için örgütsel hafızada saklanan bir bilgi ileme sürecidir. Öğrenme ile

örgütsel etkinliğin geliştirilmesi arasında var olduğu kabul edilen zorunlu olumlu ilikiyi reddeden, bilgiye ve örgütsel hafızaya önem veren, örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak ele alan bu yaklaşım, daha sonraki pek çok çalışmaya da temel olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; “hem bilinçli hem de bilinçsiz (kendiliğinden) unsurları içeren, bilgi ediniminin sağlanması ve bilginin değerlendirilmesi için örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç” olarak değerlendirilmelidir (Kalkan, 2007).

Bir örgütün öğrenme süreci, sadece objektif bilgilerle sınırlı kalmayan aynı zamanda çalışanların fikirlerini, yargılarını veya sezgilerini de içeren bir süreçtir. Öncelikli olarak işletme yöneticileriince, bilgilerin, ilikilerin ve sezgilerin yaratılmasına olanak tanıyan ortamlar oluşturulmalı, geliştirilen bilgilerin işletme çalışanlarınca paylaşılmasına fırsat tanınmalı ve paylaşılan bu bilgilerin işletme verimliliği için kullanılmasını sağlayacak ortamlar hazırlanmalıdır (Tatlı, 2007). Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Huber ve Dixon, öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Bu model bilginin yaratılması, örgüt içinde yayılması, bilginin içselleştirilmesi ve içselleştirilmiş bilgilerin etkin bir biçimde kullanılması gibi dört aşamadan oluşmaktadır (Çalık,2007; Kalkan, 2007):

Süreç, bilginin çeşitli dış kaynaklardan alınması ve örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır. Dış bilgi kaynaklarını; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik etkenler oluşmaktadır. Örgüt içi bilgi kaynakları, örgütün temel işlevleri ile ilgili konuları ifade etmektedir. Farklı departmanlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmekte, buna karşın her koşulda üstünlüğe sahip bir bilgi edinme çeşitliliği de söz konusu değildir. Bilginin yaratılması aşamasını, bilginin örgüt bazında yayılması aşaması takip etmektedir. Bilginin dağıtılması olarak da ifade edilebilen bu aşama, farklı kaynaklardan elde edilen bilgileri ve bu bilgilerin ediniminin ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreç olarak da nitelendirilmektedir. Bilginin örgüt içinde dağıtılması, öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin ediniminin ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi, örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı

destekleyici süreçlerin gelişkinlik seviyeleri ile bağlantılıdır. Bilginin elde edilmesi ve bilginin örgüt bazında yayılması amaçlarından sonra bilginin içselleştirilmesi amaçları yer almaktadır. Bilginin anlamlı bir biçime gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi gerekir. Bilgiyi anlamlandırma süreci olarak da ifade edilen bilginin içselleştirilme süreci, keşif olmaktan çok yaratıcı bir süreçtir. İçselleştirme sürecinde farklı düzeylerde bilgiler yaratılabilmektedir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkarılması, örgütün potansiyel davranış alanını genişlettiğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. İçselleştirme bilginin kullanılması amaçları, örgütsel hafızanın seviyelerinin aktif rol oynadığı bir bölümü ifade etmektedir. Saklanan bilgi, gelecekteki algıyı biçimlerinde ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması örgüt için oldukça önemlidir. Sürecin bu amaçları, birinci amaçlarına veriler (girdi) sağlamak ve bu sayede döngünün sürekliliğini de sağlamak olmaktadır. Örgütsel öğrenme süreci, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Örgütsel bilgi, örgütün amaçlarını gerçekleştirirken kullanılmakta olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler, bir bütün olarak, örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde gerçekleştirilen karmaşık işlemler ve örgüt dışı aktörlerin de içinde yer aldıkları etkileşimler sonucunda yeni örgütsel bilgi üretimini olası kılmaktadır.

#### **3.2.2.4. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Etkenler**

Bazı örgütler öğrenme yetersizlikleri nedeniyle büyük başarısızlıklarla karşılaşmakta, bu durum örgütlerin öğrenememesine ve sürekli tekrarlanan hataların yapılmasına neden olmaktadır. Hata yapmaya yönlendiren eski düşünme tarzları asla sorgulanmamaktadır. Örgütlerde bilginin sadece birey düzeyinde gerçekleştirilmesi, geri besleme sisteminin oldukça zayıf olması ve yeni bilginin üretiminin çok az olması, bilginin yönetilebilir bir kaynak olarak görülmemesine ve

üst yönetim düzeyinde öğrenme için isteksizlik yaratmasıyla sonuçlanmaktadır (Türk, 2003: 191). Arie De Geus'un yaptığı araştırma, şirketlerin ortalama ömürlerinin kırk yıldan daha az olduğunu sonucunu ortaya koymuştur. Ancak bu şirketlerde başarısızlık ani bir şekilde ortaya çıkmamış, yavaş ancak sürekli bir şekilde gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu başarısızlığın nedenleri aslında tek tek ortada olsa bile, bunlar yöneticiler tarafından göz ardı edilmekte ve bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmemektedir (Arsoy, 2005: 284). Bazı örgütler, öğrenen bir örgüt olma yolunda ciddi çabalar içerisine girmesine rağmen, turizm işletmelerinde bu konuda hala gerekli adımlar atılmamaktadır.

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen etkenler (Özden, 1998; Bakan ve Karayılan, 2004);

- Bulunduğu pozisyona yükümlülük bütünü görememe,
- Başkasını sorumlu tutma eğilimi,
- Sorumluluk üstlenmekten kaçınma,
- Olaylar üzerinde yükümlülük aracılığıyla takılıp kalma,
- Yavaş seyreden süreçleri görememe,
- Tecrübeyle öğrenme istekliliği
- Yöneticilerin kapasitelerinin yetersizliği olarak sıralanmaktadır.

#### **3.2.2.4.1. Bulunduğu Pozisyona Yükümlülük Bütünü Görememe**

hayatının temel prensiplerinin başında, yapılan işe sadık olmak gelmektedir. Bu durum, çoğu zaman işleri ile kendi kimliklerinin birbiriyle özdeşleştirilmesiyle ve zamanla bir kimlik problemi yaşanmasıyla sonuçlanmaktadır. Kimiler, kendilerine verilen görevlerin gerekleri üzerine yükümlülüklerinde, pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar kimsenin sorumluluk alanına girmemektedir. Bu durum zamanla istenmeyen sonuçlar doğurarak işletme yöneticilerini zor durumda bırakmaktadır.

#### **3.2.2.4.2. Ba kasını Sorumlu Tutma E ilimi**

Bu sorun aslında pozisyonun neyse ben oyum anlayımın te vik etti i dünyaya sistemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. ler yolunda gitmedi inde bunun sorumlulu u ba kasına yüklenmekte ve dü man dı arıda aranmaya ba lanmaktadır. Bireyin eylemleri, kendisine rahatsızlık verdi inde bunun aslında ba ka birinin eylemlerinden kaynaklandı ı dü ünülmektedir. Sorunların ortadan kaldırılması için gerekli eylemler için çaba harcanmamaktadır.

#### **3.2.2.4.3. Sorumluluk Üstlenmekten Kaçınma**

Bu durum, olayların arkasından gitmemek, gerici durumuna dü memek için sorunlar daha krize dönü meden, ba kalarını beklemeden sorunu çözmeye giri medir. Senge, bu durumu tepki göstermekle e de er bir davranı oldu unu belirtmektedir. Çalı anların kendi problemlerini nasıl ortadan kaldıracı i üzerine dü ünmelerinin cesaretlendirilmesi ile sorumluluk üstlenmekten kaçınma güdüleri ortadan kaldırılabilir.

#### **3.2.2.4.4. Olaylar Üzerinde Yo unla arak Takılıp Kalma**

Çevresinde varlı mı sürdürdü ü bir i letmenin, o çevreden etkilenmemesi olanaksızdır. Küreselle en dünyada sınırlar her geçen gün daha da geni lemektedir. De i im, i letme içinde istenmeyen durumlara neden olmaktadır. Bu durum ki ilerinin, ya anan sorunlar üzerinde yo unla maları ile sonuç lanmaktadır. Olaylar üzerinde yo unla mak, olay merkezli açıklama e ilimleri ile sonuçlanmaktadır. Bu sonuç, ki ileri do rusal ve kısa dönemli dü ünmeye zorlamaktadır. Kısa dönemli dü ünmenin a ır bastı ı bir örgütte ö renme eylemi kısıtlı bir ekilde gerçekleştirilmektedir.



### 3.2.2.4.5. Yava Seyreden Süreçleri Görememe

Yapılan hatalar, işletmenin öğrenmesini, gelişmesini ve ilerlemesini engellemektedir. Bu hatalar daha da ilerledikçe işletme kriz döneminde ve tehlike anında zor durumda kalabilmekte ve varlığını sürdürmede güçlük çekebilmektedir.

İletmeler, çevresinde yaşanan değişimlere tepki vermekte gecikerek zor durumda kalmaktadırlar. Değişimin de kademeli bir süreç halinde geliştiği unutulmamalıdır. Ani değişimler karşısında tepki verebilen örgütler ya da işletmeler, aynı çabayı yavaş ve süreçsel bir olayın oluşumunu fark edemeyebilmekte ve bu durumdan fazlaca etkilenebilmektedir.

### 3.2.2.4.6. Tecrübeyle Öğrenme İstekliliği

Temel öğrenme yollarından biri olan deneyime dayalı öğrenme, çalışanların zaman zaman hataya yönlendiren düşünce kalıplarını benimsemelerine neden olmaktadır. Deneyime dayalı öğrenme, diğer öğrenme türlerine göre daha yararlıdır ancak sadece deneyimle öğrenme hayali üzerinde durulması ve diğer öğrenme yaklaşımlarının göz ardı edilmesi sebebiyle ileriki hatalara zorlamaktadır. Ayrıca, örgütlerde sonuçları beş-on yıl sonra ortaya çıkabilen birçok kritik karar alınmaktadır. Çalışanlar, sonuçları birkaç yıl sonra ortaya çıkabilecek deneyimleri öğrenmede güçlükler yaşayacaklardır. Dolayısıyla bu durum çalışanları, mesleklerinde sürekli sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır.

### 3.2.2.4.7. Yöneticilerin Kapasitelerinin Yetersizliği

Sayıldu ve tecrübeli yöneticilerin bir araya gelmesiyle oluşan yönetici takım efsanesi, yaşanan sorunları ele alınarak, çözüm üretmek için çaba gösterirler. Birçok örgütte yönetim takımının kritik kararları alabilecek ve gerekli değişiklikleri yapabilecek kapasitede olduğuna inanılır. Bu sebeple gerekli öğrenme ve öğrenme

sonucu yapılacak görevlerin üstlere bırakılması ve birçok yönetim ekibinin bu kapasiteye sahip olmaması, i letmeleri ve örgütleri zor durumlarda bırakabilmektedir.

### **3.2.3. Ö renen Örgütler**

#### **3.2.3.1. Ö renen Örgütler Tarihi**

Ö renen Örgüt kavramı üzerine çalı maların ba langıcı, 1960 'lı yıllarda Chris Argyris tarafından yapılan çalı malara ve Chris Argyris'in çalı ma arkadaş larından olan Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde Sloan Yönetim Okulunda "Sistem Dü üncesi ve Örgütsel Ö renme" programının yöneticili ini yapan Peter M. Senge'nin (Bakan ve Karayılan, 2004) 1990 yılında yayınladı ı ve Türkçe'ye Be inci Disiplin olarak çevrilen (Mucuk, 2003) ve en çok satan kitaplar arasına giren (Prusak, 2007) Fifth Discipline adlı kitabına dayanmaktadır (Bayraktarolu ve Kutanis, 2003). Peter Senge'nin Be inci Disiplin isimli kitabında ö renen örgüt kavramı, istedikleri sonuçları yaratmak için sürekli olarak kapasitelerini artırdıkları, yeni ve geni dü ünçe kalıplarıyla fikirlerin beslendi i, ortak isteklerin özgür bırakıldı ı ve sürekli olarak nasıl ö renebileceklerini bilen insanlardan olu an örgütler olarak tanımlanır (Pratt, 2001). Ö renen örgüt anlayı ı; de i imin yönetiminde örgüt üyelerine sürekli kendini geli tirme potansiyeli sa lama yolunda yönlendirebilen, bireyin örgütle beraber nasıl ö renebilece ini ve ö renilmesi gerekenin konuların nasıl ö renilece ini gösteren bir yönetim çekirde idir (Gürsözlü, 2007). Turizm i letmeleri, yeni bilgiler geli tirip bu bilgiyi örgütün tamamına yayabilen ve elde edilen bilgilerin etkin bir ekilde kullanımını sa layan ö renen örgüt yapısı geli tirmeleri sayesinde hayatta kalabilecek ve rekabet avantajı kazanmalarına olanak sa layabilecek bir konum elde edebilirler.

Örgütlerin ö renen örgüt formuna gelmesi, bir sürecin sonucudur (Koçel, 2001). Bu sürecin son halkasını da ö renen örgütler olu turmaktadır. Bir örgütün ö renmesi, bir örgütün çevresi ve çalı anları ile ili ki kurma ve bu konulara yakla ım

tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin gelişimi şu şekilde gerçekleşmektedir. Örgütlerin çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk boyutu **bilen örgütler** olarak tanımlanmaktadır. Bilen örgütler, çevrelerinde var olan değişime tepki biçiminde davranırlar. Ö renme sonucu ortaya çıkmayan mevcut ürün veya hizmete ilave yapılmaktadır. Bilen örgütlerdeki yüksek denetim seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskılar, rutin davranımlar ve riskten kaçınma eğilimleri ö renmeyi engelleyen etkenler olarak görülmektedir. Yalnızca pazarın değişiminde ortamlarda başarılarını devam ettirebilme yetkinliğine sahiptirler (Ertürk, 1998). Yetkiler üst kademedan alınarak emir komuta zinciri içerisinde ilerlemesi, genellikle kısa vadeli amaçların peşinde koşulması, hiyerarşinin fazlaca dikey olması, sorumluluğun pozisyona göre değişmesi, çalışanların güdümlenmesine önem verilmemesi ve insanın makinelerin refakatçisi gibi görülmesi bilen örgütlerin temel özellikleridir (Gürsözlü, 2007).

Bilen örgütler, zamanla yerini **anlayan örgütlere** bırakmıştır. Aynı anlayışı bir araya getirerek kuruma bulaşacak ve onlara ait olma duygusunu verecek değerler bütünü olan işletme kültürünü oluşturma çabaları içerisine girilmiştir. Sıkı kuralların ve denetimlerin yerini işletme kültürüne bıraktığı görülmektedir. Anlayan örgütlerin, bilen örgütlerden ayrılan yönleri, insan unsuruna önem verilmeye başladığı (Türk, 2003) ve sadece en iyi açıdan bakmayan, koşullara ve kişisel anlayışlara ve değer yargılarına bağlı olarak değişikliklerin olabileceğini vurgulayan bir örgüt olduğu görülmektedir (Koçel, 2001: 358). Ayrıca anlayan örgütlerde, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşumuna ve grup çalışmalarına, güdümlenme ve önderlik kavramlarına değeri verilmektedir (Gürsözlü, 2007).

Anlayan örgütleri, **düünen örgütler** takip eder. Düünen örgütlerde, işletme ile ilgili sorunların belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya konulması konularına ağırlık verilmekte ve yöneticiler bu doğrultuda eğitilmektedirler (Ertürk, 1998). Düünen örgütler, yönetim tekniklerini ve işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici araç olarak görülmektedir. İşletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, örgüt bunu düzeltecek, bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri alacak ve bunun için geçerli modelleri ve sistemleri geliştirecektir (Koçel, 2001). Evrimin son halkası olan **ö renen örgüt**, sürekli kendisini gözlemleyen,

geçmi te ya adı ı ba arılardan ve ba arısızlıklardan ders alan, bu bilgiler ı ı ında kendisini yenileyen, de i imlere açık bir örgüttür (Örs, 2007: 4). Ö renen örgüt, ö renmenin te vik edildi i, personelin sürekli geli tirmeyi ön plana alan, a çık haberle me yapısı ile ileti imi öne çıkaran bir yapıyı ifade etmektedir (Koçel, 2001: 359). Çalı manın ilerleyen bölümlerinde derinlemesine incelenece i için, ö renen örgüt kavramına ve yapısına bu bölümde yüzeysel olarak de inilmi tir.

### 3.2.3.2. Ö renen Örgütler Kavramı

Piyasalarda ya anan sorunlar ve turizm i letmeleri arasındaki artan rekabet, mükemmel olarak tasarlanmı birçok örgütü dahi etkilemekte ve örgütlerin de i ime olan gereksinimlerini gündeme getirmektedir (Türk, 2003). Turizm i letmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için ö renme hızlarının dı çevrenin de i im hızını yakalaması ve de i imin önüne geçmesi gerekmektedir. Son 20 yılda, örgütlerde yeni bilgilerin geli tirilmesine ve aktarılmasına artan bir ekilde ilgi gösterilmektedir (Schwandt, 2000). letmelerin yapılanmalarında ve i leyi lerinde, 1980'li yılların ortalarından itibaren önemli de i meler ya anmaktadır. Bilgi ve ileti im teknolojilerinde ya anan hızlı de i im, bu durumun temel açıklayıcısı olarak görülebilir. Bu yeni dönemde bilgi yaratma, bilgiyi yayma, payla ma ve kullanma faaliyetleri, bilgi ve ö renme temelli kavram ve olgular hızla öne çıkmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçio lu, 2004). Bilginin iletildi i ve payla ıldı ı sürece yenilendi i, yeni bir ekle dönü tü ü ve de erli bir araç haline geldi i günümüzde genel olarak kabul gören bir gerçektir (Odaba , 2003).

Ö renen örgüt ve örgütsel ö renme kavramları arasında farklılık bulunmasına ra men, bu iki kavram sürekli olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır (Chermack, Lynham ve Van Der Merwe, 2006). ki kavramın arasındaki temel farklılık, örgütsel ö renmenin bir süreci, ö renen örgütün ise yapıyı temsil etmesidir. Örgütsel ö renme, örgütte yer alan ö renme ile ilgili bazı faaliyetleri tanımlamaktadır. Ö renen örgütler ise ö renme faaliyetlerini ba arı ile sürdüren (Tepeci ve Koçak, 2005), yeni bilgiyi yeni davranı ekillerine dönü türebilen

iletmeleri (Motorola, Shell, Xerox, Honda, Sony, Kodak, Rover Group UK, Mercedes Benz, Hewlett-Packard) tanımlamak için kullanılmaktadır (Bayraktarolu ve Kutanis, 2003).

**Tablo 5.** Geleneksel Örgüt ve Örenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar

	<b>Klasik Örgüt tipi</b>	<b>Örenen örgüt</b>
<b>İnsanların yönetimi</b>	Resmi ödüllerin ve dışsal güdümlenme kaynaklarının ayrılmış kullanımı. Çalışanlar genelde politika geliştirme ve yönetim konularının dışında bırakılır.	Daha çok içsel güdümlenme kaynaklarının ve hem resmi hem de resmi olmayan ödüllerin kullanımı. Politika geliştirme ve yönetim konularında takımlar ve kalite çemberleri gibi çalışanların katılımının sağlandığı modellerin ayrılmış kullanımı.
<b>tasarım prensipleri</b>	Sabit, dar tanımlı rolleri, otorite ve sorumluluklar	Takım çalışması, esnek rol tanımları, otorite ve sorumluluklar. Bu unsurlar çevre koşullarına göre değişebilmektedir.
<b>Örgüt yapısı ve karar verme</b>	Hiyerarşik yapı ve merkezi karar alma. Koordinasyon ve kontrol, yüksek derecede resmi ve yazılı kurallara ve işlemlere dayanır.	Yatay yapı, takımlara dağıtılmış karar alma yetkisi, koordinasyon ve kontrol daha çok paylaşılan vizyona, değerlere ve grubun normlarına dayanır.
<b>Kültür</b>	Katı hiyerarşik uygulamaları, mevcut durumun desteklenmesi ya da kademeli değişim.	Meydan okumacı ve deneyime açık bir kültürdür. Dönüştürücü değişimi destekler ve uyum için çaba harcar.
<b>Örenme ekli</b>	Tek etaplı örenme döngüsü	Çift etaplı örenme döngüsü

**Kaynak:** Sandelands, Eric, "Learning Organizations: A Review of the Literature Relating to Strategies, Building Blocks And Barriers", <http://www.freepress.com/journals/mlr/volume1/issue1/sandelands.htm>, 2000. Aktaran Yılmaz, Gözde. "Örenen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Beinci Disiplin isimli kitabında Peter Senge, örenen örgütünü insanların istedikleri sonuçları yaratmak için sürekli olarak kapasitelerini genişlettikleri yeni ve geniş düşünce kalıplarıyla fikirlerin beslendiği, ortak isteklerin özgür bırakıldığı ve sürekli olarak nasıl örenebileceklerini bilen insanlardan oluşan örgütler olarak

tanımlamaktadır (Pratt, 2001). Robbins ve Docenzo (2004) ö renen örgütü, uyum sa layabilmek ve de i ebilmek için sürekli olarak kapasitelerini arttırdıkları örgüt olarak tanımlamı lar ve i ile ilgili sorunları tanımlamada ve çözümede örgütteki tüm üyelerin aktif rol alabilece ini belirtmişlerdir.

Ö renen örgütler, takım ruhu ile ve sınırları a an bir anlayı a sahiptir. Ne ö renildi inin de erlendirildi i gibi nasıl ö renilece ini de de erlendir en, rakiplerine göre daha hızlı ve ustaca ö renerek onlara kar ı üstünlük sa layan ö renen örgütler, verileri do ru yerde ve do ru zamanda hızlı bir ekilde yararlı bilgiler haline dönü türebilirler. Ö renen örgütler, faydalı bilgiler ö renme ansı sa layarak güdülenmeyi arttıran prensipte, zayıf olan ve dikkate alınması gereken yönlerin ve ba arılı olan ya da hatalı ö renmenin neler oldu unu ö rene rek, örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alabilirler. Ayrıca ö renen örgütler yüzeysel ve deneyime dayalı ö renmeye yatırım yapan, kararların ve bilgilerin payla ılmasından dolayı, bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp ö renmeyi politika haline getiren yapılardır (Türk, 2003). Kısacası ö renen örgüt, bilginin yaratılmasında, elde edilmesinde, transferinde ve yeni bilgilerin ve uygulamaların davranı lara yansıtılmasında yetene i olan örgütlerdir (Kourdi, 2000).

Ö renen örgütler sayesinde turizm i letmelerine, örgüt üyelerinin kendi eksiklerinden yola çıkarak ba ka sorumlular aramadan kendini düz eltmeye çalı ması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirerek, tüm ya amında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi, bilgi üretimine katkıda bulunarak kendini geli tirmesi ansı verilmektedir. Ö renerek kendini yenileyen, de i en ve güncel olabilmeyi ba aran ö renen örgütler amaçlarına daha kolay ula makta, örgütsel ya amda uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçirebilmektedirler ( im ek, Akgemci ve Çelik, 1998). Ö renmeyi te vik eden, hizmet personelini geli tirmeyi ön plana alan, açık haberle me ve yapıcı diyalogu öne çıkaran ö renen örgütler (Türk, 2003), hem bireylerin hem de yönetimin gereksinimlerinin kar ılanmasını kolayla tıran, örgütsel amaçlara hizmet eden de i ik birimlerden yönetici ve personeli bir araya getiren biçimsel olmayan ili kileri desteklemektedir (Berbero lu, 1998: 358).

Chuch'a (1990) göre ö renen örgüt bir noktadan çok bir seyahattir. Ö renen örgüt olma yolunda atılan her adım yeniden değerlendirilmeye ve yeniden ayarlamaya gereksinim duyan tahmin edilemeyen sonuçlar doğurmaktadır. Motorola, 1980'den 1990'a kadar ö renen örgütlerin birçok özelliğini göstermiştir. Motorola, yıllık 60 milyon USD'lik eğitim programı ile çalışanlarını bireysel öğrenmeden takım öğrenmesine odaklayan, tedarikçiler ve tüketiciler gibi örgüt dışından insanları yöneticilerin yeni yönetim uygulamalarında ve öğrenme fırsatlarında kullanan ilk büyük örgüttür. American Society for Training and Development tarafından 1996 yılında insan kaynakları yöneticilerine yönelik yapılan bir ankette, ankete cevap verenlerin %57'sinin ö renen örgüt olmayı "çok önemli" ya da "önemli" olarak gördükleri belirtilmektedir. Kendi örgütlerinin ö renen örgüt yapmak için gerekli adımları planlayıp planlamadıkları sorusuna "%45 i evet, %40 ı hayır" cevabını vermişlerdir. Cevaplayanların %60'ı ise, ö renen örgüt olmanın önündeki bir numaralı engel olarak ö renen örgütlerin ne olduğu konusunda açık bir anlayışın olmamasını göstermektedirler (Yılmaz, 2001). Ö renen örgüt olmak her zaman beklendiği gibi kolay olmamakta, çoğu kez bireysel önyargılar veya örgüt kültürünün uygun özellikler taşımaması sonucunda girişimler başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Yine eğitim sisteminin fazlaca olaylar üzerinde derinlemesine düşünmeye ve sorgulamaya izin vermediği durumlarda ö renen örgüt haline gelebilmek zorla maktadır. Araştırmak, sorgulamak ve denemek ö renen örgütlerin kültürünü karakterize eden kavramlardır. Bu kavramların öncelikle toplum kültüründe, daha sonra örgüt kültüründe benimsenmesi öğrenen örgütlerin başarısı açısından kaçınılmazdır (Ataman, 2001).

### **3.2.4. Ö renen Örgütler Yapı Ta ları ve Yapısal Özellikleri**

#### **3.2.4.1. Ö renen Örgütlerin Yapı Ta ları**

Ö renen örgütler kendilerini temel faaliyet çerçevesinde eğitimmektedirler.

- Sistematik sorun çözme

- Yeni yaklaşımların denenmesi
- Geçmiş deneyimlerden öğrenme
- Rakipleri dikkate alarak öğrenme
- Bilgi transferi

Her faaliyet farklı bir bilinç, yönetim ve davranış biçimi ile desteklenmektedir (Çam, 2002). Turizm işletmeleri, bu aktiviteleri destekleyen sistemler ve süreçler yaratma yoluyla bu aktiviteleri günlük faaliyetlerine yansıtarak öğrenmelerini etkili bir şekilde yönetebilirler.

#### **3.2.4.1.1. Sistemik Sorun Çözme**

Sistemik sorun çözme yaklaşımı, yonun olarak kalite hareketi felsefesinin ve yöntemlerinin üzerinde kuruludur. Altında yatan ve hemen herkesin kabul ettiği bilimsel fikirler bunlardır (Çam, 2002; Türk, 2003):

- Problemin temel hissi ve çözümünü için tahmine dayalı yöntemler yerine bilimsel yöntemleri kullanmak (planla, yap, kontrol et ve uygula gibi),
- Kabullemeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak (histogramlar, pareto tablosu, korelasyon vs).

Çözüm eğitim programı, alıştırma ve pratik örnekler kullanarak problem çözme teknikleri üzerine odaklanmıştır. Bu araçlar, kolayca iletilmesine rağmen dünyanın geleceği üzerinde sahip olduğu umut, derinde yatan içimgelerle çatışması sebebiyle zihni yapının elde edilmesini güçleştirmektedir. Sistemik problem çözme tekniğini başarıyla uygulayan Xerox şirketine, 1983'te tüm çalışanlar problem çözme tekniğine eğitimine tabi tutulmuştur. Çalışanlara, fikirlerin yaratılması (beyin fırtınası, mülakat ve anket); uzlaşıya varılması (değerlendirme formları, ağırlıklı oylama), verilerin analiz edilmesi ve gösterilmesi (neden sonuç ilişkisi) ve planlama yöntemleri (Akıllı haritaları, Gantt haritaları) üzerinde eğitim verilerek şirketin



karıla tı ı gerçek sorunlar üzerinde çalı anlar cesaretlendirilmi lerdir. Bu süreç, irket çapında problem çözme konusunda ortak bir dilin olu turulmasıyla sonuçlanmı tır (Yılmaz, 2001).

**Tablo 6.** Xerox'un sorun çözme süreci

Adımlar	Cevaplandırılacak sorun	Geni leme	Azalma	Bir sonraki adıma geçmek için gerekenler
<b>Sorunun tanımlanması ve seçilmesi</b>	De i im için ne istiyoruz?	Dikkate alınması gereken sorunları miktarı	Bir sorunun ifade edilmesi	Bo lukların belirlenmesi, görünebilir bir ekilde tanımlanması gereken ifade
<b>Sorunun analizi</b>	stenen duruma ula manızı ne engelliyor?	Tanımlanan sorunların miktarı	Temel sebebi ve tasdiki	Kaydedilmi ve sıralanmı temel nedenler
<b>Muhtemel sonuçları olu turma</b>	De i imi nasıl sa layabiliriz?	Sorunun nasıl çözülece i konusundaki fikirlerin miktarı	Muhtemel sorunun açıklanması	Çözüm listesi
<b>Seçim ve sonucun planlanması</b>	Seçilmesi gereken en iyi yol hangisidir?	Muhtemel sonuçları de erlendirilme ölçütlerinin miktarı	Kabul edilen sonucun de erlendirilm esinde kullanılacak ölçüt	Sonucun etkinli inin de erlendirilmesi için ölçüm ölçütü
<b>Sonucun uygulanması</b>	Planı takip ediyor muyuz?	--	Gerekirse durumsallık planının uygulanması	Yerinde çözüm
<b>Sonucun de erlendirilmesi</b>	Ne kadar iyi çalı ıyor?	--	Kabul edilen sonucun etkinli i, Tanımlanan sonucun devamlılı ı	Sonucun çözüldü ünün tasdiki ya da sorunun devam etti ine karar verme

**Kaynak:** Benli, Erdo an "Ö renen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Ö renen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin De erlendirilmesi". Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

### 3.2.4.1.2. Yeni Yaklaşımların Denenmesi

Yeni yaklaşımların denenmesi, yeni bilgilerin test edilmesini ve sistematik olarak araştırılmasını içermektedir. Bilimsel yöntemlerin kullanılması önemlidir ve sistematik sorun çözme anlayışı ile de açık bir paralellik taşımaktadır. Ayrıca deneyimler, geniş ufuklar ve fırsatlar sayesinde ortaya çıkmaktadırlar (Türk, 2003, 177). Başarıyla yürütülen programlar, yeni fikirlerin sürekli akışını sağlamak için cesaretlendirici bir kaynak olarak görülmektedir. Aynı zamanda başarıyla yürütülen programlarda risk almaya teşvik eden ödüllendirme sistemlerine de gereksinim duyulmaktadır (Yılmaz, 2001: 65). Deneylerden daha geniş çaplı ve karmaşık olan deneme projeleri, seçilmiş bir bölümde yeni örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla sistem çapında değişiklikleri ifade etmektedir. Geçmişle bugün arasında kesin ayrımları temsil ettikleri için, genelde sıfırdan başlanarak tasarlanırlar. Deneme projeleri, kendilerini diğerlerinden ayıracı bir takım özelliklere sahiptirler (Çam, 2002: 113). Bu özellikler:

- Genellikle işletmelerin sonradan geniş çaplı olarak uygulamayı ve uyum sağlamayı arzuladığı prensipleri ve yaklaşımları bünyesinde toplayan ilk projelerdir. İlk olmalarından dolayı daha çok bir geçiş dönemidir ve uygulayarak öğrenme olgusu, bu çalışmalarda önemli bir yer tutar. Çalışmaları devam ederken düzeltmelere gidilmesi sıkça rastlanan bir durumdur.
- Deneme projelerinde şirketler kuralların gerçekten de işi de işlediğini sınamak isteyen çalışanlardan gelen, ciddi katılım ve bağlılık sınavlarıyla sık sık karşılaşılır.
- Deneme projeleri, doğrudan üst yönetime rapor veren bürokrasi trafiğine takılmayan gruplar tarafından geliştirilir.
- Deneme proje grupları, öğrenilenlerin aktarılmasını sağlayacak açık stratejilerle desteklenmedikleri sürece, örgütün geri kalan kısmına sadece sınırlı etkileri olabilir.

### 3.2.4.1.3. Geçmi Deneyimlerden Ö renme

Ö renme stratejilerini kullanabilmenin bir yolu da çalı anların ve i letmecilerin geçmi tecrübelerinden yararlanmaktır. Çalı anların ya adıkları farklı tecrübeler veya hatalar payla ıldı nda, di er çalı anların ders alabilece i ve yeni sonuçlar ortaya çıkarabilecekleri bir ortam yaratılır (Çalık, 2007). Benli'ye (2001) göre, her örgütte ba arılar ve hatalar tekrar de e rlendirilmelidir. Hatalar ve ba arılar, sistematik olarak ele alınmalı, çalı anların kolayca ula bilece i ekilde depolanmalıdır. Boeing firması, 737 ve 747 tip uçaklarında kar ıla tı ı hatalardan sonra ö renmeyi hayata geçirme zorunlulu unu hissetmi tir. Her iki tip uçakta da hataların oldu u yapıyı sonrasında anla ılmaya ba lanmı ve hataların tekrar edilmemesini garanti altına almak için üst düzey yöneticiler Project Homework adı verilen üst düzey çalı anları bir araya getiren bir grup kurmakla yetkilendirilmi lerdir. irketin en karlı uçak tipleri 707 ve 727'nin geli im a amaları, 737 ve 747 ile kar ıla tırılmı ve “ö renilen dersler” ba lı ıyla bir çalı ma gerçekleştirilmeye ba lanmı tir. Üç sene boyunca devam ettirilen bu çalı ma sonucunda irketin en hatasız ve en ba arılı uçak tipleri olan 757 ve 767'lerin yapıyı sa lanmı tir (Yılmaz, 2001: 67).

### 3.2.4.1.4. Rakipleri Dikkate Alarak Ö renme

Turizm i letmeleri ö renen örgüt yapısıyla sadece mü teriyi memnun etmekle ya da isteklerini tahmin etmekle kalmayıp, aynı zamanda mü terinin hiç bilmedi i ve dü ünemedi i hizmetleri kendisine sunabilmektedir. Her ö renme sadece örgütlerin kendi içinde yapılan analizler ile birlikte dı çevrede meydana gelen geli melerden de kaynaklanabilmektedir (Türk, 2003). Dol ayısıyla turizm sektöründe faaliyet göstermeyen bir irket bile yaratıcı dü ünce için verimli bir kaynak olabilmektedir.

Türkçeye “Kıyaslama” olarak çevrilen Benchmarking kavramı, “performans düzeyini artırmak için bir örgütün kendi içinde ve/veya di er örgütlerdeki en iyi

uygulamayı tespit ederek kendi örgütüne uyarlaması” süreci olarak tanımlanmaktadır. Kıyaslamada amaç, en iyi uygulamayı yapan irtetteki süreçleri, kendi örgütünde uygulayabilmek için, en iyi uygulama sürecini alıp kendi örgütünde birebir uygulamaktan çok uyarlanmanın yapılmasıdır. Benchmarking tekni ini yönetim bilimi alanında ilk kullanan firma olan Amerikan Rank Xerox irtetinde, 20 yıl kadar tüm dünya pazarını elinde tutmasını sa layan 1959 yılında fotokopi makinesi icat edilmiştir. 1980’li yılların ba ında ise Xerox firmasının pazar payı giderek azalmaya ba layarak; IMB, Kodak, Canon gibi firmaların pazardan daha fazla pay almaları ile sonuçlanmıştır. Xerox irteti yöneticilerinde, Japonya’da kendi i tiraklerinden biri olan Fuji Xerox firmasının fotokopi makinelerinin maliyetinin Amerika’dakinden daha düşük oldu unun tespit edilmesinden sonra maliyet düşürücü etkenler araştırılmaya baş lanmıştır. Fuji’deki en iyi uygulamalar tespit edilmeye ve performans ölçülmü tür. Ardından Fuji ve Xerox arasındaki performans açığı tespit edilerek bu açığın nasıl kapatılacağı yönünde çözüm önerileri bulunmaya çalışılmıştır. Xerox’ta 1983 yılında baş latılan kıyaslama çalışmaları oldukça başarılı sonuçlar vermiştir. Kalite sorunları üçte ikisinin, üretim maliyetlerinin ise yarı yarıya azaltılması ile sonuçlanmıştır. Fazla i gücü ve yönetici sayısı da azaltılarak örgütsel performansın artması sa lanmıştır (Aktan, 2007).

### **3.2.4.1.5. Bilginin Transferi (Yayılması)**

Ö renmenin deneyim haline getirilip, genelle tirilmesi için, öğrenilen bilginin i letme içerisinde hızlı ve etkin biçimde yayılması gerekir. Fikirler yaygın olarak paylaşıldığı sürece büyük etkiye sahip olurlar. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, geziler, personel rotasyon programları, eğitim ve yeti tirme programları gibi çe itli mekanizmalar bu süreci desteklemektedir (Çam, 2002). Akademisyenler, pasif yolla bilgi sahibi olmanın çok güç olduğunu, aktif deneme ve katılımın bir eyi açıklamaktan daha de erli olduğunu savunurlar. Bu nedenle, personel rotasyonları bilginin iletilmesinde en etkili yöntem olarak nitelendirilir. Personel rotasyonlarında transferler bölümden bölüme, kısımdan kısma (ön bürodan yiyecek içecek bölümüne; restoranlardan barlara) olabilir. Eğitim programları da, bilginin iletilmesinde

etkilidir. Fakat maksimum etkinlik sa lanması için uygulamayla ili kilendirilmesi gerekir (Yılmaz, 2001).

### **3.2.4.2. Ö renen Örgüt Yapısal Özellikleri**

#### **3.2.4.2.1. Savunmacı Nedenlemenin Üstesinden Gelmek**

Örgüt üyelerinin savunmacı nedenlemeler gel i tirmesi, ö renmeyi olumsuz yönde etkilemeyebilmektedir. Üyeler, kendi kararlarının sorumlulu unu almaktan kaçındıklarında, hatalara ve yetersizliklere kar ı kendilerini korumak istediklerinde bu tür savunmacı nedenlemeler üstlenilmektedir. Savunmacı nede nlemeler, örgütlerin tek etaplı ö renme döngüsünden kurtulamamasıyla sonuçlanmaktadır. Savunmacı rutinler altıda yatan temel mantık, sorunların derinlemesine ara tırılmamasıdır. Karma ık konular ortaya çıktı nda, büyük bir beceriyle saklanmaktadır. nsanların büyük bir kısmının savunmacı rutinleri kullanması, kibar ve akıllı sosyal davranı ların bir normu haline dönü mektedir. Bu savunmacı rutinler her ne kadar düzgün bir sosyal hayat olu tursalar da ö renme kar ıdır çünkü bilgileri gizlerler ve a ır ı korumacıdırlar (Yılmaz, 2001).

#### **3.2.4.2.2. Ö renen Örgüt Yapısı**

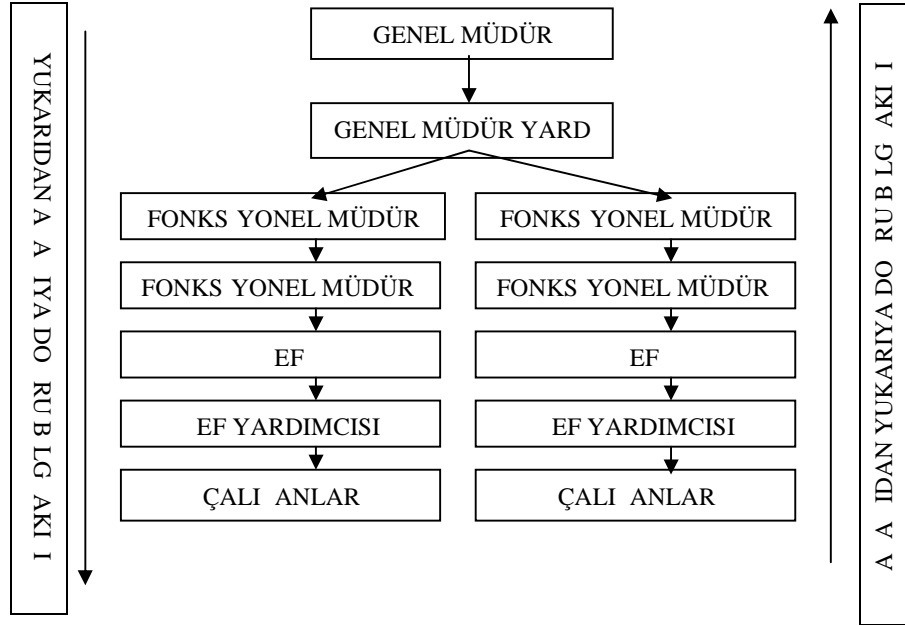
Turizm sektörü, üretkenli i i gücünün ve makinelerin yönlendirdi i bir sektörden ziyade hizmetin üretildi i bir sektördür. Turizm i letmeleri, bilginin en önemli hizmet kayna ı oldu u ve bütün birim yapılarının bilgiye yönlendi i bir i letmeye dönü me e ilimi göstermek zorundadırlar. Turizm i letmelerince ö renme gücünü ve kazanma sürecini en olumsuz biçimde etkileyen bürokratik dü ünçe ve hareket tarzı, ö renmenin enerjisini, yaratıcılı mını ve gönüllülü ünü ortadan kaldırmaktadır. Ö renen örgütler, bürokrasiyi ortadan kaldırma e iliminde olan bir yapıdır. Turizm i letmelerinde bir ö renen örgütün olu turulmasında, yapının i lerlik kazanması açısından, insanların inisiyatif kullanma güçlerini, bi lgi akı larını ve

ö renmeyi azaltan i süreçlerini yeniden yapılandırmak, sorumlulu u da ıtmak, çalı ma alanını geni letmek, katı yapıları, yatay ve dikey kısıtlayıcıları ortadan kaldırmak, akıcılık yaratmak, i letme içerisindeki i levsel aktiviteleri birle tirmek gibi etkenlerin dikkate alınması gerekir (Benli, 2001).

**Tablo 7.** Ö renen Örgüt le Bürokratik Yapı Arasındaki Farklılıklar

<b>Bürokratik Yapı</b>	<b>Ö renen Örgüt</b>
Kısa Dönemli Hedefler	letme ve Ki isel Vizyon
Katı Kültür	Esnek Kültür
Ürün Odaklı	Ö renme Odaklı
Bölgesel Dikkat	Küresel Dikkat
Üstel Yönetim	Personeli Güçlendirme
lem Meyili (süreçlere ba lılık)	Risk Meyili
Sadece Analiz	Yaratıcılık, Analiz, Sezgi
Rekabet	birli i, Birlikte Çalı ma

**Kaynak:** “Marquardt, Michael J. “Bulding The Learning Organization”, New York: Quebecor/Book Press, 1996”. Aktaran Benli, Erdo an “Ö renen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Ö renen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin De erlendirilmesi”. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

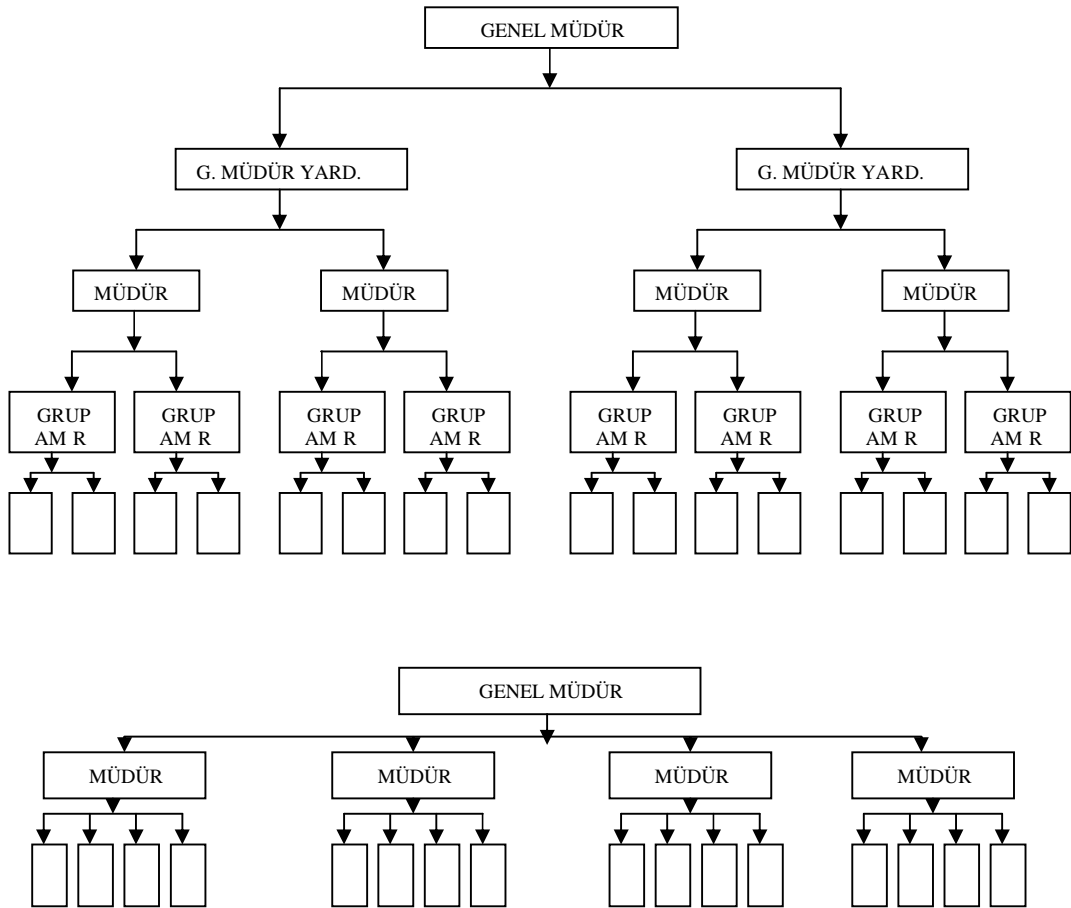


**Kaynakça:** Çam, Salim. Ö renen Organizasyon ve Rekabet Üstünlü ü. stanbul: Papatya Yayıncılık, 2002.

Ö renen örgütlere en uygun örgüt yapısı, yatay örgüt yapısıdır. Örgütlerdeki hiyerar i merdivenlerinin azaltılması ve örgütlerin daha basık hale gelmesi, örgütlerde çalı anların hep beraber ve kendilerine yetki verilmi takımlar halinde çalı malarını, açık bir ileti im sistemine sahip ve sorumluluk alma e iliminde bulunmalarını sa layabilmektedir. Bu sistemde çalı anlara daha fazla güven duyulmaktadır. Dikey örgüt yapısında astlar ve üstler arasında dik hiyerar ik bir örgüt yapısı vardır. Yani astları denetleyen ve yönete n ki i sayısı azdır. Astlar yakından denetlenmekte ve gördükleri her i , ba lı oldukları yöneticinin bilgisi do rultusunda gerçekte mektedir. letme içindeki i ler ve çalı anlar bir üst tarafından her an denetlenme zorunlulu u yüzünden daha yava ilerleye bilmekte, çalı anların yaratıcılıkları ve görevleri üzerindeki inisiyatiflerini kullanmalarına olanak tanınmamaktadır. Ayrıca dikey örgütte sözlü ileti im yanılığının olu ma olasılı ı yüksektir. Bir bilginin, alt kademeye iletilene kadar anlamını yitirmesi söz konusudur. Örne in yapılacak bir i yukarıdan a a ıya do ru, genel müdürün - genel

müdür yardımcısına, genel müdür yardımcısının – bölüm müdürüne, bölüm müdürünün - müdür yardımcısına, müdür yardımcısının - efine, efin - ef yardımcısına, ef yardımcısının - çalı ana söyleyene kadar ya da a a idan yukarıya do ru bilgi akı nda, kaybedilen zaman haricinde, iletilmesi gereken mesaj zayıflamakta ya da yanlış iletilmektedir (Çam, 2002).

**ekil 5.** Uzun ve Basık Örgüt eması



**Kaynak:** Benli, Erdo an “Ö renen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Ö renen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin De erlendirilmesi”. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.



lerin zaman içerisinde yukarıda anlatıldığı gibi, daha bütün bir hale gelmesi ve artık i lerin bilgiye, teknolojiye ve yaratıcılığa dayanması gibi etkenler yüzünden, günümüzde dikey örgüt biçimleri terk edilmekte, yerini yatay örgüt biçimleri almaktadır. Yatay örgütler, modern yönetim teorilerinde geliştirilmiş olup, daha açık bir yönetim, örgüt ve ilişkiler bütünü tanımlar. Yöneticilerle çalışanlar arasında kademe sayısı daha azdır ve ilişkiler karışıklık açıklık içerisinde yürütülmektedir. Yaşınan sorunlar çalışanlar tarafından rahatlıkla üstlere aktarılmakta ve birlikte çözüm yolları aranmaktadır. Örgütlerle ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibi olabilmektedirler (Çam, 2002).

### 3.2.4.2.3. Örgütlerde Kültür Kavramı

Kültür kavramını Latince “COLORE” veya “CULTURA” fiilinden geldiği kabul edilmektedir. Bu kavramın insanlıkta yaygınlaşmasıyla ilgili değerlendirilmesi 1750’li yıllarda gerçekleşmiştir. **Cultura** kelimesi, 18.yy’dan önce ekip-biçmek anlamında kullanılıyordu. 18. yy’ın sonlarına gelindiğinde Voltaire tarafından insanın algılama kapasitesinin geliştirilmesi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmış, daha sonra sözcük Almancaya çevrilmiş ve 1793 tarihli bir Almanca sözlükte, *cultur* biçiminde kullanılmış ve sonunda kültür biçimine dönüşmüştür. 1843’te *cultur* kelimesine, bir insan topluluğunun yetenek, beceri, sanat ve gelenekleri olarak değerlendirilen bir yaşam tarzı anlamını yüklenmiştir. 1871 yılında ise, Edward Taylor tarafından, *cultur* kelimesi bilginin, inançların, sanatın ve ahlakın, örflerin ve adetlerin hukukun ve bireyin, üyesi olduğu toplum tarafından kazandırılmış alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu bir bütünü ifade etmek için kullanılmaktadır (Güney, 2000: 30).

Reisinger ve Turner (2004) kültürü, bilgi, inançlar, sanat, ahlak, kurallar, gelenekler ve toplumun bir üyesi olarak kişilerce elde edilmiş yetenekleri ve alışkanlıkları kapsayan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Kültür, insanın kendinden önceki nesillerden devraldığı, kısmen geliştirdiği ve kendinden sonraki nesillere aktardığı sosyal bir mirastır. Kültür, bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan,

aktarılan ve bir de i im süreci içinde bulunan ö renilmi davranı kalıplarıyla bu kalıpların, çıktılarının olu turdu u bir ya am biçimidir (Güney, 2000). Kültür, bir irketin saldırganlık, kendini savunma ya da uyu ukluk gibi faaliyetlerini belirleyen, fikirleri ve hareketleri etkileyen de er yargılarını da olu turur. Yöneticiler kendi tutumlarıyla bu örne i astlarına ve kendilerinden sonraki ku aklara aktarırlar (Ouchi, 1989). Rosen'a (1995) göre kültür, üyelerin de erleri, normları, tutumları, algıları, dü ünçe tarzlarının ve davranı kalıplarının olu turdu u bir grubun temel de erleri, tutumları ve inanı ları olarak tanımlanabilir. Daft (2004) ise kültürü, de erler, do ru olarak örgütün üyelerince yeni üyelere aktarılan, de erler, normlara rehberlik eden inanı lar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarılması, 1930 ve 1940'lı yıllarda Ghester Barnard'ın ve Elton Mayo tarafından biçimsel olmayan örgütler ele alınarak bunların do ası, de erleri, normları ve duyguları üzerinde çalı malar yapılmasına dayanır. Katz ve Kahn adlı iki ara tırmacı tarafından 1960 - 1970'li yıllarda gerçekleştirilen çalı ma da benzer nitelikte olup, her örgütte kendine özgü bir kültüre sahip oldu unu ortaya konulmaktadır. 1980'li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalı malar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlı nını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarılmasına ve yaygınla masına zemin hazırlamaları bakımından önem ta ımlamaktadırlar. Örgüt kültürü; tüm personelin davranı larını ve örgütün genel görüntüsünü ekillendiren, semboller aracılı ıyla ö renilebilen ve ö retilebilen, ku aktan ku a a aktarabilen de i ebilen nitelikteki de er, dü ünçe ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültür, ortak dü ünçe, de er ve normlardan meydana gelmektedir. Semboller aracılı ıyla bunların, ö renilebilirli i, ö retilebilirli i ve aktarılabilirli i de vurgulanmaktadır (Ataman, 2001: 518).

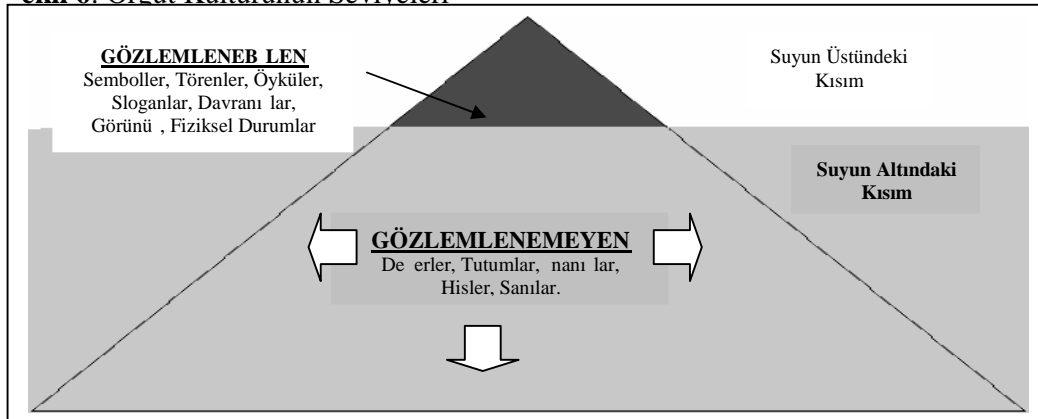
Örgüt kültürü hakkında birçok tanım yapılmı tır. Bu tanımlara göre, örgüt kültürü; Dinçer (2004), bir irketin benimsedi i de erler, irketin çalı anlarına ve mü terilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe, bir örgütün üyelerinin payla tı ı temel varsayımlar ve de erler; Bonn ve Christodolou (1996), payla ılan tutumlar, de erler ve inanı lar sistemi, Robbins ve Coulter (1996), payla ılan de erler sistemi, David (1999), davranı kalıplarının, dü ünçe, algı ve duygu

biçimlerini hatasız biçimde yeni üyelere aktarılabilen ve mantıklı olarak dü ünülmü , i letme içi ve dı ı uyum sorunlarıyla ba a çıkmak için ö renen bir örgüt tarafından geli tirilmi bir sistem olarak tanımlanı lardır.

Örgütler, ortak varsayımlara sahip olmayı ö rendi inde, sonuç olarak ortaya çıkan algılamanın, dü ünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sa lar, grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya ö ngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endi e, ortak ö renme ile azaltılır. Kültürün kuvveti ve sa lamlı ı, kısmen bu endi e-azaltıcı fonksiyondan türemektedir. Savunma mekanizmaları birey için ne anlama geliyorsa, kültürün bazı yönlerinin de grup için aynı anlama geldi i dü ünülebilir ( Akbaba, 2002).

Örgüt kültüründe iki seviye vardır. Gözlemlenebilen belirtiler ve gözlemlenemeyen güçler. Gözlemlenebilen belirtiler, yapı, sanat, giyim tarzları, dil, öyküler, efsaneler, davranı lar, biçimsel kurallar, törenler, seremoniler ve görünü gibi örgütün fiziksel özelliklerini kapsar. Gözlemlenemeyen güçler ise, nor mlar, inanı lar, dü ünceler, ideolojiler, de erler ve payla ılan algılar gibi örgüt üyelerince sadık kalınan belirtilerdir (Antony, Hodge ve Gales, 1996)

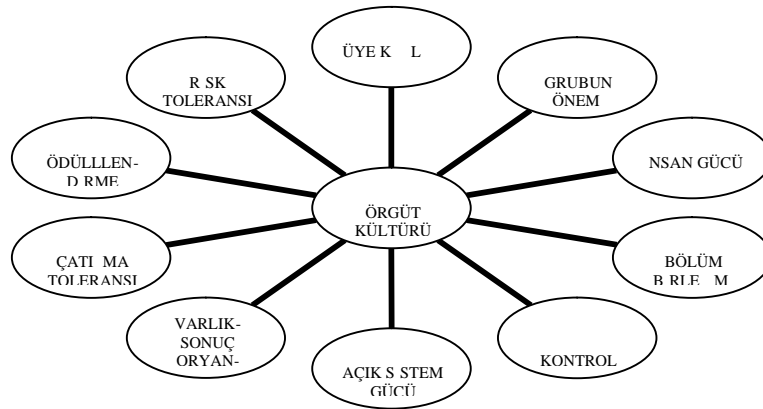
**ekil 6. Örgüt Kültürünün Seviyeleri**



**Kaynak:** Daft, Richard L. Organization Theory and Design. USA: Thomson South - Western, 2004.

Örne in bazı turizm i letmelerinde mü terinin her zaman haklı oldu una ilkin de erler vardır. Olu an problemlerden çalı anlar sorumlu tutulmaktadır. Bazı turizm i letmelerinde ise çalı anlar de erlidir ve olu an problemlerden mü teri sorumlu tutulabilmektedir. Örgütlerin ba arılı olabilmesi için çalı anlar üzerinde bir takım güdümlene yöntemleri kullanılmaktadır. Ancak birçok turizm i letmesi, olu turulacak bir örgüt kültürünün insanların verimlili ini arttırıcı bir etken olarak görülmemektedir. Örgüt kültürü personel çalı malarını kapsayan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sa layan özellikler ta imaktadır.

#### ekil 7. Örgüt Kültürünün Özellikleri



**Kaynak:** Robbins, Stephen, Coulter, Mary. Management . New Jersey: Prentice Hall, 1996

Güçlü bir örgüt kültürü, ö renen örgütün özelliklerinin ba nda gelen etkenlerinden birisidir. Turizm i letmelerinde olu turulacak ö renen bir örgüt kültürü sayesinde, de i im ve de i ime uyum için çalı anlar cesaretlendirilebileceklerdir (Daft, 2004).

#### 3.2.4.2.4. Ö renen Örgütlerde Liderlik Kavramı

Liderlik, i letmelerinin ba arıya ula abilmesi için çalı anları güdümlmeyi ve iyi bir ekilde yönetmeyi; yönetimdeki dürüstlü ü, güveni, açıklı ı ve çalı anlara saygıyı temin ve tesis etmeyi (Kıngır ve ahin, 2005); mensup oldu u grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilmeyi ifade etmektedir (Tekaslan, 2000: 120). Liderlik, davranı tarzı ile gruptan birisi gibi algılanan aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içerisinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olan bir örgütsel ortamı yaratabilme yetene idir (nce, Bedük ve Aydo an, 2007). Hersey ve Blanchard liderli i, içinde bulundu u durumda hedeflenen ba arılara kar ı bireylerin ya da grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamaktadırlar (Sydänmaanlakka, 2003).

Geleneksel görü lerde liderler, yön veren, ana kararları alan ve birlikleri harekete geçiren ki iler olarak tanımlanmaktadır. Bu dü ünçe, bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görü üne dayanmaktadır. Özellikle batıda liderler kahramandır, kriz zamanlarında “ba a geçen” büyük adamlardır ekinde tanımlamaların dahi oldu u belirtilmektedir. Turizm i letmelerinde yeni bir liderlik anlayı ı ile ö renen örgüt yapısı olu turulabilir. Ö renen örgütlerdeki yeni liderlik anlayı ı daha ince ve önemli konular üzerinde yo unla maktadır. Liderler, örgütteki üyelerin karma ıklı ı anlama, görü lerini açıklama ve ortak dü ünsel modeller geli tirme yeteneklerini devamlı geli tirdikleri örgütler kurmaktan sorumludurlar (Senge, 1996). Ö renen örgütlerin gereksinim duydu u lider, geleneksel modeldeki liderden farklıdır. Bu açıdan lider, ö retmen, kolayla tırıcı ve örgütün di er üyeler için ö renmeye adanmı lı ını vurgulayan bir rol modelidir. Aynı zamanda lider kurumun kültürünü de belirleyerek sonraki ö renmelerin neler olaca ını ve hangi yön ve hızda gerçekleştirilece ini önceden tespit eden ki idir (Yılmaz, 2001).

Turizm i letmelerinde olu turulmak istenen ö renen örgüt yapısının olu turulmasına karar verene kadar iyi bir fikir, ilgi çekici, ama belirsiz bir görü olabilir. Bu görü ü benimsemek yerine getirilecek ilk görev liderliktir, bu da ö renen örgüt görü üne esin vermenin ba langıcı olacaktır. Bu bakı açısının olmadığı

durumlarda, öğrenim disiplinleri bir dizi araç ve teknik olarak, yeni bir deney yaratmanın araçları olmak yerine sorun çözme araçları olarak kalacaktır (Drucker, 1994).

Senge'nin (1996) yöneticilere yönelttiği, “örgütünüzün uluslararası sularda sefere çıkması büyük bir gemi oldu unu ve sizin de o geminin lideri oldu unuzdu ünün; sizin bu gemideki rolünüz nedir”, sorusuna en sık olarak “kaptan” cevabı verilmekteydi. Bazı yöneticiler, “yön belirleyici denizci”, bazıları ise “yönü belirleyen dümençi”, “a a ıda ate e kömür atıp enerji sağlayan mühendis” ya da “herkesin iyle ilgilenen, çalı tıklarını ve ileti imde olduklarını kontrol eden idari müdür” cevabını vermişlerdir. Bunlar geçerli liderlik rolleri oldu u halde, önem açısından birçok yönden hepsini geçen bir rol daha vardır ve bu da çok az kişinin aklına gelmektedir. Göz ardı edilen liderlik rolü, geminin tasarımcısıdır. Hiç kimse, tasarımcıdan daha fazla sürükleyici bir etkiye sahip değildir. Tasarımcı sadece iskeleye dönen bir dümen yapması ya da sanca a dönmesi altı saat alan bir dümen yapması sa, kaptanın, “otuz derece sanca a dön” demesinin bir yararı olmayacaktır. Kötü tasarlanmış bir örgütün lideri olmak yararsızdır. Ö retmen olarak lider, insanların vizyonlarını nasıl yaratacaklarını öğretme pe inde olmaktan çok, herkesin öğrenmesi için destek sağlayan kişidir. Bu gibi liderler bütün örgütlenmelere destek olmasıyla öğretmendir ve örgütlenmede insanların sistematik kavrayış geli tirmesini sağlarlar (Senge, 1996).

Geli en örgütlerde liderler, onları kademeli ve sürekli olarak, grubun görevlerinde, hedeflerinde, yapılarında ve grubun çalı ma yöntemlerinde onların kendi düşüncelerini yansıtmaktadırlar ve yerle tirmektedirler (Schein, 1997). Hızla büyüyen yeni bir bölümün başkanı olan Joanne büyüme yapısındaki büyümenin sürekliliğini zedeleyebilecek sınırlamaları fark eder. Yeni bölümdeki yöneticilerin sayısı arttıkça yönetim biçimlerinin farklılığı artacak, bu da bölümü bugüne kadar başarılı kılmış olan görüşün ve geçerli değerlerin uyumunu engelleyecektir. “Sınırlayıcı etken”, bölümün yeni yöneticileri sindirmedeki kapasitesi olacaktır. Joanne, sorunun ortaya çıkmasını bekleyip sonra halletmek yerine, yeni yöneticilerin imdiki görüşü ve değerleri anlayıp kendi stillerinin uygunluğunu görecekları bir seçme ve kendini değerlendirme süreci uygunluğunu görecekları belirli bir kısmını

yeni yöneticilerle birlikte çalışmaya ayırır. Sonuç, bölümün bünyesinin sürekliliğidir (Senge, 1996: 365).

Earvin Magic Johnson'ın Basketbol takımına liderlik yapmasındaki büyüklüğü, bir yandan bütün gayretiyle oynarken bir yandan da, sanki sahanın üzerindeki bir balkondan bakıyormuşçasına, oyun durumunun bütünü aklında tutma yeteneğine sahipti. Johnson'ın kimin pas vermeye uygun olduğunu, bir mevkiide kimin yerinde olmadığını ya da savunmanın ve hücumun birlikte nasıl işleyeceklerini görebilme yeteneği vardı. Hayatındaki liderler de örgütlerine bir balkondan bakıyormuş gibi bakmaları gerekir (Heifetz ve Laurie, 1999). Lider, bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında deyim anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte deyim direncini ya da belirsizliğin neden olduğu korkunun ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi açısından liderlerin rolü büyüktür. Bir anlamda liderin görevi, deyim cesaretlendiren, yeni bilgiler öğrenen ve bu gelişmelerden sürekli tecrübeler edinen istekli bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır (Sydänmaanlakka, 2003: 439).

### 3.2.5. Örgüt Disiplinleri

Örgüt kavramı, Peter M. Senge'nin 1990 yılında yayınladığı "The Fifth Discipline (Beşinci Disiplin)" adlı kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Beşinci disiplin adlı kitapta örgütler, "insanları istedikleri sonuçları yaratmalarını sağlayan kapasitelerini geliştiren, yeni ve derin düşünme kalıplarını besleyen ve insanların sürekli olarak nasıl birlikte öğenebileceklerini öğrendikleri" yer olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2001). Örgüt kavramının odağında bir zihniyet deyimli yatmaktadır. Bireyin kendisini, dünyadan ayrı olarak görmekten dünyayla bağlantılı olarak görmeye, karıştıran sorunların dışarıdan bir bakışın veya bakışın yol açtığını görmekten kendi eylemlerinden yansıyan sorunları görmeye yönelen bir zihniyet deyimlidir (Benli, 2000).

Peter Senge, öğrenen örgüt kurmak için beş yeni disiplinin bir araya getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Disiplin kelimesi uygulamaya koymak için incelenmesi ve yetkin olunması gereken bir kavramı ve tekniği ifade etmektedir. Bir disiplin belirli bir ölçüde becerileri ve yetenekleri kazanmak için takip edilecek bir gelişme yoludur (Ertürk, 1998: 257). Peter Senge'ye göre bu disiplinleri;

- Sistem düşüncesi,
- Kişisel yetkinlik (hakimiyet),
- Zihni modeller,
- Paylaşılan vizyon oluşturma,
- Takım halinde öğrenme olarak sıralanmıştır.

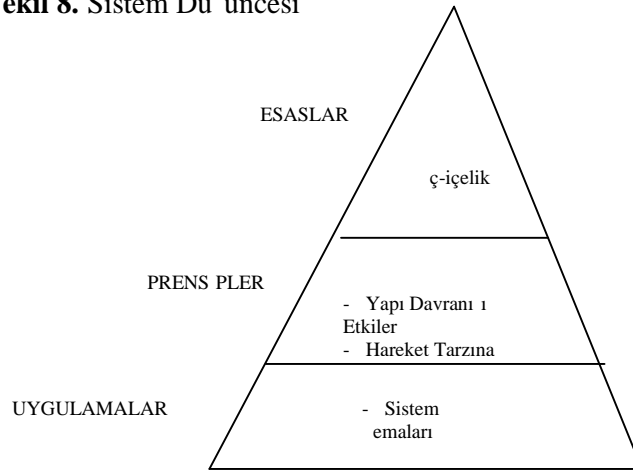
### 3.2.5.1. Sistem Düşüncesi

Sistem kelimesi, belirli parçalardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir. Sistemde önemli olan bir bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işlevi biçimleri ve bu işlevi biçimlerinin her birinin etkinliğini bir dierine bağlı olmasıdır. Sistem yaklaşımında, bütünü oluşturan parçalar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri bir arada incelenmektedir. Sistem yaklaşımının işletme yönetimine kazandırdıkları arasında; örgütsel yapıdaki önemli parçaların ve bu parçaları birbirine bağlayan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde uyum kazandıran süreçlerin neler olduğunu incelenmesi ayrı bir yer tutmaktadır (Ertürk, Akgeçici, Çelik, 1998).

Sistem düşüncesinde olaylar, bir bütün içinde düşünülür ve bütüncül bir bakımdan değerlendirilir. Anlık olaylardan çok olaylar arasındaki ilişkileri kavramak esastır. Örneğin turizm işletmelerinde son aylarda satışlarda bir düşüş olmuşsa, bu düşüş sadece satış bölümüyle değil, işletmenin diğer bölümlerini, işletmenin içinde bulunduğu sektörü, ülkeyi, dünyanın içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik olayları da kapsayan zincirleme bir etkilene neden olan bir bütünle ilgili olabilmektedir (Ertürk, 1998).



### ekil 8. Sistem Dü üncesi



**Kaynak:** Senge, Peter M. Be inci Disiplin. (Çev: Ay egül ldeniz, Ahmet Do ukan). stanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.

Bütünü görme disiplini olan sistem dü üncesi, turizm i letmelerinde olu turulacak bir ö renen örgüt yapısı için büyük bir önem ta ımaktadır. Açık sistem yakla ımı, parçaları görmekten ziyade bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten ziyade kendi gerçeklerine ekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten ziyade yarını yaratmaya do ru bir zihniyet de i mesi ile ilgilidir. Açık sistem dü üncesi, zihniyet de i ikli inde yatmaktadır. Bu da do rusal sebep – sonuç zincirlerinden çok kar ılıklı ili kileri kavramak ve anlık olaylardan çok de i im süreçlerini kavramakla sa lanabilir ( im ek, Akgemci ve Çelik, 1998).

Örgütlerde görülen ö renme yetersizli ini; tasarım ve yönetim ekillerinden, insanların i lerinin tanımlanma ekillerinden, dü ünme ve kar ılıklı etkile ime girme ekillerinden kaynaklandı ı görülmektedir. nsanlar, yalnızca kendi pozisyonları üzerinde yo unla tıklarında, tüm pozisyonların birlikte i görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için sorumluluk duygusuna sahip olamazlar. Örgütte çalı anların hepsinin aynı hedefe ula mak istemesi, ö renme yetersizliklerinin a ılarak ö renen örgüt haline gelmeyi sa layacaktır (Ataman, 2001).

Sistem dü üncesinin anlaşılabilmesi, sistemin ilgili sürecinin altındaki temel varsayımların anlaşılması ile sağlanabilir. Senge'ye göre sistemin genel olarak temel varsayımları şunlardır (Kılıç, 2000):

➤ Sistemde tam doğru cevap yoktur. Sistem dinamiklerine göre karışık bağımlılığın olduğu mevcut sistemlerde herhangi bir sorunun hiçbir zaman tam doğru bir cevabı olmaz.

➤ Sistem parçalara bölünemez. Sistem yeniden tasarlanmak için parçalara bölünemez. Sisteme ortak bakış açısıyla bir bütün olarak görülmelidir.

➤ Sistemde, sebep ve sonuç ilişkisi zaman ve alanla yakın ilişkisi içerisinde gözlemlenemez. Sorunlar, belirtilere bakılarak değil, sorunların temel nedenleri belirlenerek çözülebilir. Sorunlara bulunan çözümlerin sonuçları çoğu zaman kısa zamanda gözlemlenemez.

➤ Sistemde, kolay ve hızlı çözümlerde dikkatli olunmalıdır. Sağduyu sistemi oluşturan kuralları, fiziki yapıları, iş süreçlerini, bilgi akışını, kontrol mekanizmalarını dikkate alınarak yapılan hızlı çözümler problemlerin tekrar ortaya çıkmasına neden olacaktır. Sistemin temel varsayımları daima göz önüne alınmalıdır.

➤ Sistem davranışında sorunlara bulunan çözüm sonuçları, kısa vadede olumsuz gibi görünmelerine karşın uzun dönemde beklenen olumlu neticeleri beraberinde getirirler. Eylemler uzun vadeli düşünülerek yapılmalıdır. Kısa dönemli olumsuz gibi gözlemlenen sonuçlar sistemin daha çok uzun vadede olumlu sonucu göstermesinin bir özelliğidir.

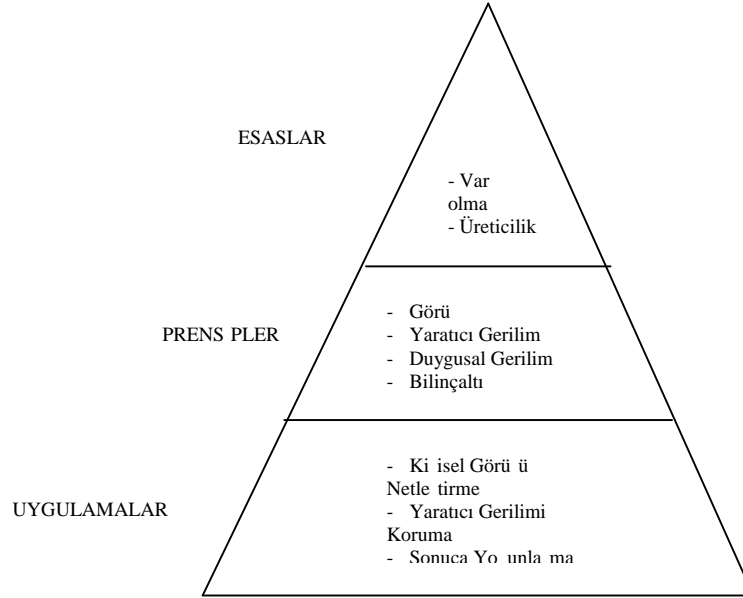
➤ Sistemde; süreçleri, parçaları ve anlık gözlemleri değil karışık ilişkileri görmek gerekir.

### **3.2.5.2. Kişisel Yetkinlik (Kişisel Hâkimiyet)**

Hâkimiyet kelimesi Sanskrit kökü Mah'dan türetilmiş olup, "daha büyük, daha muhteşem" anlamına gelmektedir. Daha sonraki yüzyıllarda Latin ve Eski İngilizce'de "Mastery" yani "başka bir şey üzerinde yetkin olma, ustalık" anlamında

kullanılmı tır. Sadece sonuç üretme kapasitesi de il, aynı zamanda sonuç üretmede kullanılan temel prensiplerin i leyi inde yetkin olma anlamında da kullanılmaktadır (Kılıç, 2000).

**ekil 9. Ki isel Yetkinlik**

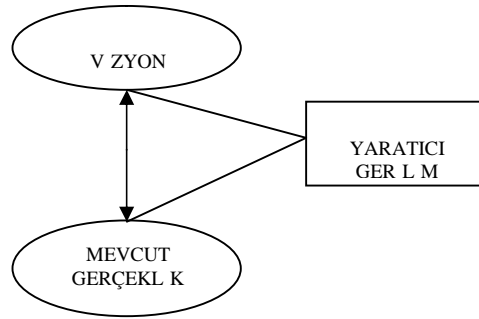


**Kaynak:** Senge, Peter M. **Be inci Disiplin.** (Çev: Ay egül İdeniz, Ahmet Do ukan). stanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.

Ki isel yetkinlik, ki isel görme ufkunu sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinle tirme, enerjileri odakla tırma ve gerçekli i objektif olarak görme disiplindir. Bu ö renen örgütlerin temelidir. Bir örgütün ö renme iste i ve kapasitesi üyelerininkinden daha büyük olmayacaktır. Yüksek ki isel ustalık düzeyine sahip insanların, belirli odakla ma süreçleri vardır. Onl ar belirli bir sonucu elde etmek için gerekli oldu unu dü ündükleri süreç veya araçlar üzerinde de il, istenen sonucun kendisi üzerine odakla maktadırlar. Yüksek ki isel ustalık düzeylerine sahip ki iler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeten e ini sürekli olarak geni letmektedirler. Onların bu sürekli ö renme çabasından ö renen örgüt ruhu ortaya çıkmaktadır. Çalı anlarda vizyon duygusunun olması çok önemlidir. Amaçların ve hedeflerin olması tek ba ına yeterli de ildir. Önemli olan, arzulanan bir gelece i hedefleyen vizyonu olu turmaktır. Vizyonun açıklı a kavu turulması, ki isel ustalı ın en kolay yönlerinden birisidir (Ataman, 2001).

Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip kişiler, kendileri için en önemli sonuçları tutarlı biçimde gerçekleştireme yeteneğine sahiptirler. Yaşamlarına, bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşması gibi yaklaşırlar. Bunu kendi ömür boyu öğrenme gayretlerine bağlı olarak yapmaktadırlar (Ertürk, 1998). Yaratıcı gerilim, üzüntü, cesaretini kaybetme, umutsuzluk veya kaygıyla ilişkilendirilen duygulara yol açabilmektedir. Bu duygulara duygusal gerilim adı verilmektedir. Eğer, duygusal gerilim yaratıcı gerilimden ayırt edilemezse, vizyonun kaybı konumuna gelinebilir. Bir vizyon hakkında derin bir cesaretsizlik söz konusu ise, bu cesaretsizlik düşünsel yükün atılması için güçlü bir dürtüye yol açar. Acil bir çözüm olarak, vizyonu düşürmek gündeme gelebilmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998).

#### ekil 10. Yaratıcı Gerilim Prensipleri



**Kaynak:** Kılıç, Tamer. “Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

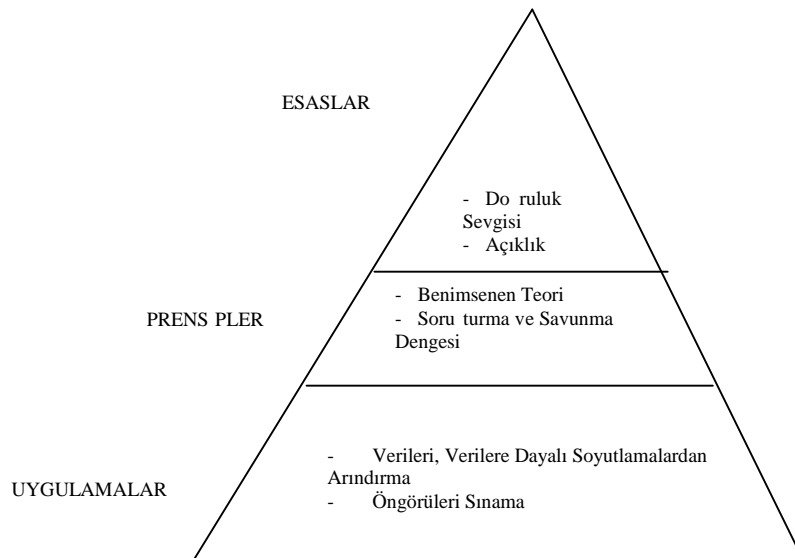
Turizm işletmelerinde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek adına çalışanların eğitimlerinden, enerjilerinden, yeteneklerinden ve yaratıcılıklarından yararlanabilmek için onların bireysel yetkinliklerini geliştirmeleri destekçi olunmalıdır. Böylece çalışanlar işe bağlılıklarını ve görev duygularını, heyecanlarını kaybetmeyecek, yüksek güdümlenme ve iş doyumunu düzeyiyle görevlerini yerine getireceklerdir (Bakan ve Karayılan, 2004).

### 3.2.5.3. Zihni Modeller

Zihni modeller kavramı, literatürde köç psikolog Kenneth Craik tarafından 1940'da kazandırılmıştır. İnsanın uzun dönemli hafızası ve kısa dönemli algılaması anlamına karşılık kullanılmaktadır. Zihni modellerdeki kısa dönemdeki deneyimlerin yansımaları, uzun dönemde gerçekle en inançlardaki deneyimleri oluşturduğunu savunulmaktadır (Kılıç, 2000).

Zihni modeller, kökle mi varsayımlar, genellemeler hatta resimler ve imgeler olarak insanların dünyayı anlamalarını ve eylemlerini etkilemektedir. Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlamaktadır. Dünya üzerine içsel resimlerin ortaya çıkarılması, sıkı bir incelemeden geçirilmesini içermektedir. Zihni modeller örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. Zihni modellerle ilgili sorunlar, bilinçaltında yer almasından ve genellikle dışarıdaki gerçeklikle uyum içinde olmadığı halde varlığını devam ettirebilmesinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz, 2001).

#### ekil 11. Düşünsel Modeller



**Kaynak:** Senge, Peter M. Beinci Disiplin. (Çev: Ayegül İdeniz, Ahmet Doğan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.

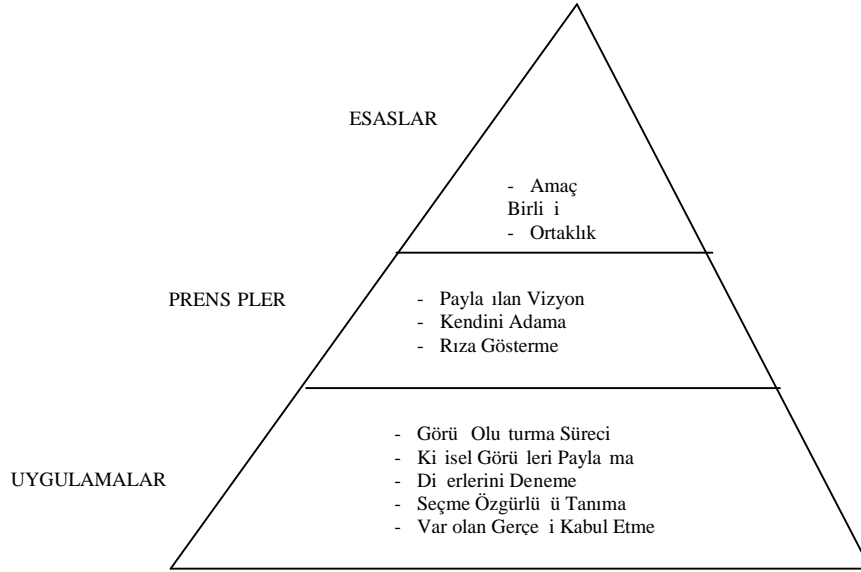
Zihinsel modellerin gelişimi için gerekli öğrenme becerileri iki gruba ayrılır. Bunlar, düşünme becerileri ve sorgulama becerileridir. Düşünme becerileri, düşünme süreçlerini yavaşlatıp, zihni modellerin oluşturulmasını ve eylemleri etkileme yollarının farkına varılmasını kapsamaktadır. Sorgulama becerileri ise, bakış açıları ile yüz yüze ilişkileri kapsamakta olup, karmaşık çatışma ve sorunlar ile uğraşırken nasıl davranılacağı ile ilgilenmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998).

Turizm işletmelerinde örgütler, zihni modellerle çalışılabilir kapasitesini geliştirerek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını sağlayabilir. Sistem düşünmesiyle zihni modellerin bütünüyle değiştirilmesinden elde edilen kazanç sayesinde zihni modeller iyileştirilecek ve düşünme yollarının da değiştirilmesi sağlanacaktır (Ataman, 2001).

#### **3.2.5.4. Paylaşılan Vizyon Oluşturma**

Vizyon, arzu edilen gelecek imajı oluşturmak için çaba harcanan gelecek resmi olarak tanımlanabilir. Vizyon, ulaşıldığında tatmin olunacak yeri göstermektedir. Latince “videre” kelimesinden gelmekte ve “görmek (to see)” anlamında kullanılmaktadır. Buradaki “görmek” daha zengin içerikli, görsel bir imajı ifade etmektedir. Vizyon, örgütün geleceğe doğru yönünü belirlemek ve bu yön içerisinde hedeflerini belirlemelerinde bireylere yardımcı olmaktadır (Kılıç, 2000: 55). Örgütün tümünde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duygusu olmadan belirli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilen bir örgüt düşünememek çok zordur. Vizyonun ileriki harekete geçirebilmesi, vizyonun onlara ait olması ile sağlanabilmektedir. Bir liderin vizyonu, paylaşılan vizyon olmadığı sürece uzun vadede etkili olamayacaktır. Paylaşılan vizyonlar, kişisel vizyonlardan ortaya çıkmakta ve kişisel enerjilerin birleştirilip sinerji yaratılmasını sağlamaktadır (Ataman, 2001: 388).

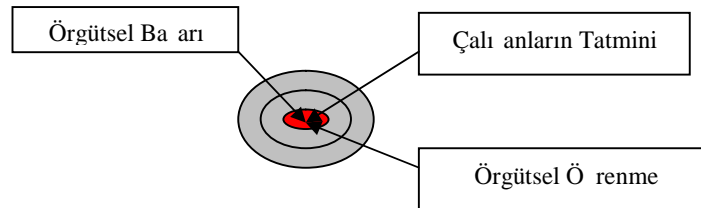
### ekil 12. Paylaşılan Vizyon Oluşturma



**Kaynak:** Senge, Peter M. Beinci Disiplin. (Çev: Aygün İdeniz, Ahmet Doğan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.

Warren ve Burt, bir vizyonun en kritik noktasının; gerçekçi bir görüşü, güvenilirliği, var olan konumdan daha iyi konumu açık ve seçik olarak ifade etmesi gerekliliğini savunmaktadırlar (Yurtseven, 1988). Turizm işletmeleri açısından bugünün ne kadar iyi olduğu değil, yarının bugünden daha iyi olması gerektiği önemlidir. Bu düşünceler, gelişmiş bir yönetim felsefesine sahip olan her işletme örgütünün geleceğinin aydınlatılmasında kullanılan vazgeçilmez dinamikler arasında yer almaktadır (Çelik, Akgemci, 1998).

### ekil 13. Paylaşılan Vizyon



**Kaynak:** Benli, Erdoğan "Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Turizm işletmelerinde ortak vizyonu in a etmek için ilk adım, vizyonların genellikle yukarıdan ilan edildiği veya örgütün kurumsallaşma planlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara atmak gerekir. Doğru tanımlanan vizyon, çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek olarak iki temel bileşenden oluşmaktadır. Çekirdek ideoloji kavramı, örgütün ne için var olduğunu anlatmaktadır. Öngörülen gelecek ise, nereye ulaşmak, neyin başarılması, neyin yaratılması istendiğinin ifade edilmesidir (Benli, 2001). Çekirdek ideoloji oluşturulup, öngörülen geleceğe yönelik herkesin fikirleri alındığında; örgüt bireylerinin kendilerine olan güveninin artırılması ve kendilerini örgütün vazgeçilmez birer parçası olarak görebilmeleri sağlanacaktır (Ekim, Akgemci ve Çelik, 1998).

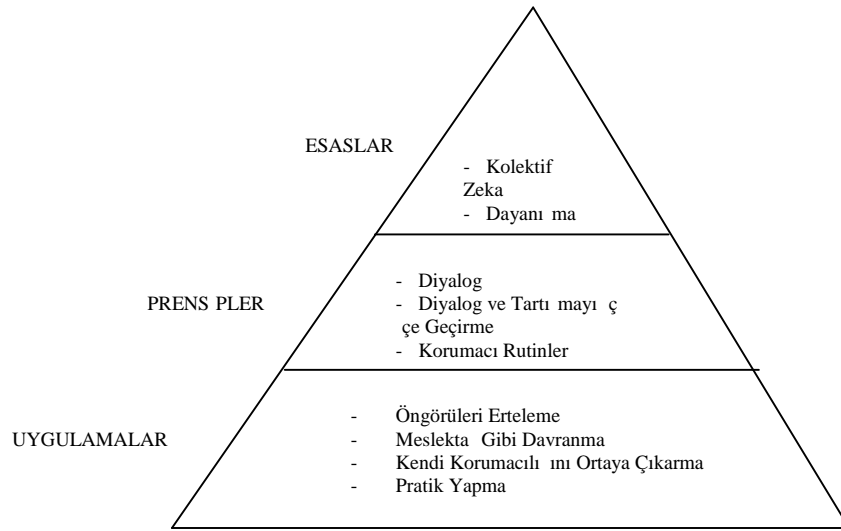
### **3.2.5.5. Takım Halinde Öğrenme**

Son disiplin olan takım halinde öğrenme, insan gruplarının bireysel bakımlarının ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerinin geliştirilmesi anlamına gelmekte ve toplu olarak öğrenme vasıfları kazandırılan yeterlilikleri ifade etmektedir. Takımlar öğrenmediği sürece örgütlerde öğrenme gerçekleşmez (Yılmaz, 2001). Takımların öğrenmesi için bütün üyelerinin aynı hedefe yönelmeleri gerekir. Takımları oluşturan bireyler tek tek çok yetenekli olsalar dahi, takım olarak öğrenme ve hareket etme becerilerini geliştirmedikçe başarılı olamazlar. Bu becerilerin geliştirilmesinde en önemli araçlar, tartışma ve diyalog sürecidir (Kılıç, 2000). Ekip halinde öğrenme disiplini, örgüt bireylerinin iletişiminde önem taşıyan diyalog ve tartışma pratiklerinin tam olarak uygulanabilmesini gerektirmektedir. Tiyatro toplulukları veya senfoni orkestraları tipik birer örnek olarak verilebilir. Söz konusu gruplar etkinliklerini sergilemeden önce nasıl ki, eksiklerini gidermek amacıyla pratik yapıyorlarsa; örgütsel etkinliği hedefleyen turizm işletmeleri de pratik yapabilmelidirler. Uzmanlar tarafından hazırlanan senaryoların mikro bir dünyada denemesi taraflara yarar sağlayacaktır (Ekim, Akgemci ve Çelik, 1998). Takım halinde öğrenmeyi, örgüt içerisinde yaygınlaştırmak ve başarılı olmak için



pratik yapmak, ileti mi etkinle tirmek ve tartı mak, varsayımları kontrol edebilmek, birbirini çalı ma arkada ı olarak görmek gibi hususlar dikkat edilmesi gerekir (Benli, 2001).

#### ekil 14. Takım Halinde Ö renme



**Kaynak:** Senge, Peter M. Be inci Disiplin. (Çev: Ay egül İdeniz, Ahmet Do ukan). stanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.

Provasız bir büyük tiyatro toplulu u veya büyük bir senfoni orkestrası kurmaya çalı tı mızda ya da antrenman yapmayan bir spor takımı için ba arı uzak olacaktır. Turizm i letmeleri örgütlerind e, örnek çalı ma grupları kurulmalı, ba arılar ödüllendirilmeli ve takım çalı maları örgüt içerisinde te vik edilmelidir. Ba arılı takımların özelli i onlarda çatı manın bulunmayı ı olmadı ı anlamına gelmez. Aksine, sürekli ö renme içinde olan bir takımın en güvenilir belirtilerinden biri gözle görülür fikir çatı malarının ya anmasıdır. Bu takımlarda çatı ma, üretkenlik kazandırmaktadır. Öncelikle vizyon çerçevesinde çatı ma olacaktır. Aslında vizyon kurma sürecinin özü, farklı ki isel vizyonlardan ortak pa yla ılan vizyonun ortaya çıkmasında yatmaktadır. nsanların ortak bir vizyonu payla ması durumunda bile, bu

vizyona nasıl ulaşılabileceği hakkında birçok farklı fikir bulunabilir. Birbirleriyle çatışan fikirlerin serbestçe akması yaratıcı düşünme için hiçbir bireyin tek başına ulaşamayacağı yeni çözümleri keşfetmek için çok önemlidir. Beş öğrenme prensibinin her biri üç ayrı düzeyde düşünülebilir (Senge, 1996: 7):

- **Uygulamalar:** yaptığınız şey
- **Prensip:** yön veren fikirler ve görüş açıları
- **Esaslar:** disiplinde yüksek ustalık düzeylerine erişmiş olanların durumu

Uygulamalar, disiplin uygulayıcılarının zamanlarını ve enerjilerini dayandırdıkları etkinliklerdir. Örneğin, sistem düşüncesi karmaşık durumların temeldeki yapılarını kavramak için “sistem ilk örneklerinin” kullanılmasını gerektirir. Kişisel ustalık, “kişisel vizyonu netleştirme” ve “yaratıcı bir gerilim yakalama”, aynı zamanda vizyon yaratma doğrultusunda enerjiyi ortaya çıkarmak için iki şey arasındaki gerilimin önünü açmayı gerektirir. Zihinsel modellerle çalışmak deneyimden edindiğimiz doğrudan verileri, verilere dayandırarak biçimlendirdiğimiz genellemelerden ve soyutlamalardan ayırmayı gerektirir. Uygulamalar her disiplinin en belirgin özelliğidir. Aynı zamanda, bireylerin ve grupların bir disiplini izlemeye başladıklarında temel ilgi alanları da uygulamalardır. Yeni başlayanlar açısından, uygulamalar bilinçli ve tutarlı çaba anlamında disiplin istemektedir. Hararetle tartışılabilir, zihinsel modellerle çalışılan bir acemi ortaya attığı varsayımları ve nedenlerini saptamak için çaba göstermek zorunda kalacaktır. Bir disiplin çerçevesinde yeni başlayanların çabası genellikle zaman kaygısı olarak nitelenir. Ancak tartışılabilir madan sonra varsayımlar açıkça görülür ve verilerin dayandığı akıl yürütme biçimlerinden ayrılır. Sonuçta, bir disiplinin uygulamaları gerçek zamanda giderek artan oranda etkin ve otomatik bir hale gelmektedir. Prensip, disiplinin uygulamaları arkasında yatan teoriyi temsil etmektedir. Bu ikinci prensibin, gerçekliği etkileme kapasitesi davranımdan ve olayları kontrol eden yapılardan geldiği ifade edilir. İlk prensip, davranışı idare etme çabalarının, sorunları yalnızca kısa bir dönem zarfında halledeceğini ve uzun dönemde ise daha büyük sorunlara yol açacağını vurgular. Bir disiplinin temelindeki prensipler, usta için

oldu u kadar ıracak içinde önemlidir. ıracak açısından, prensipler disiplinin gerisindeki mantı ı kavramasına ve disiplinin uygulamalarını anlamasına yardım eder. Usta açısından da, disiplin uygulamasının ba kalarına açıklama da yardımcı olan referans noktalarıdır. Üçüncü düzey prensip ise “esaslar”dır. Bir disiplini renmede anlamlı olan sevgi ve ne e ya da huzur için çaba sarf etmektir. Disiplinlerin esasları, disiplinlerde yüksek ustalık düzeyine eri mi bireylerin ya da grupların do al deneyimlerinden meydana gelmektedir. Bunları sözcüklerle ifade etmek güçtür ama her bir disiplinin anlamı ve amacını tam olarak kavramak için esaslar vazgeçilmezdir. Her disiplin uygulayıcılarını belirli temel biçimlerde de i tirir (Senge, 1996).

### 3.2.6. renen Örgüt Dinamikleri (Personel Güçlendirme)

İletme biliminde sıkça kullanılan bir kavram haline gelen güçlendirme kavramının geçmi ine bir göz atılacak olursa; kavramı ilk kullanan ki ilerin 1983’te Harrison ve Kanter; 1985’te Bennis ve Naus; 1986’da Burke ve Neilsen; 1987’de Block; 1988’de House oldu u görölmektedir. Daha sonraları kavram, Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetim sistemlerinin deneyimleri ile ön plana çıkmaya ba lamı tır. Personel güçlendirme 1980’lerde k endi anlamını bulmu ve Block’un çalı maları ile üne kavu arak, eskilerle kıyaslandı nda övgüye layık bir yeni yönetim ekli oldu u görölmektedir. Block personel güçlendirmeyi, “durum, artlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalı anların ruh halidir ” ekinde tanımlamaktadır. Bilgi a ının yöneticileri ve i verenleri için personel güçlendirme konusu giderek artan bir öneme sahiptir. Çünkü yeni ve genç i gücü , geçmi dönemlerdeki i gücüne göre daha farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir. Günümüzde alı anların yönetime ve yönetimin de çalı anlara bakı açısının de i mesi personel güçlendirmeye gidilen süreci hızlandırmaktadır (Selen, 2004).

Örenen örgüt faaliyetlerinin öngördü ü gibi çalı anlar, personel güçlendirme çalı maları do rultusunda etkili karar verebilme becerileri üzerine e itilerek, turizm i letmelerinde mü teriyle do rudan ili kide bulunan personelin

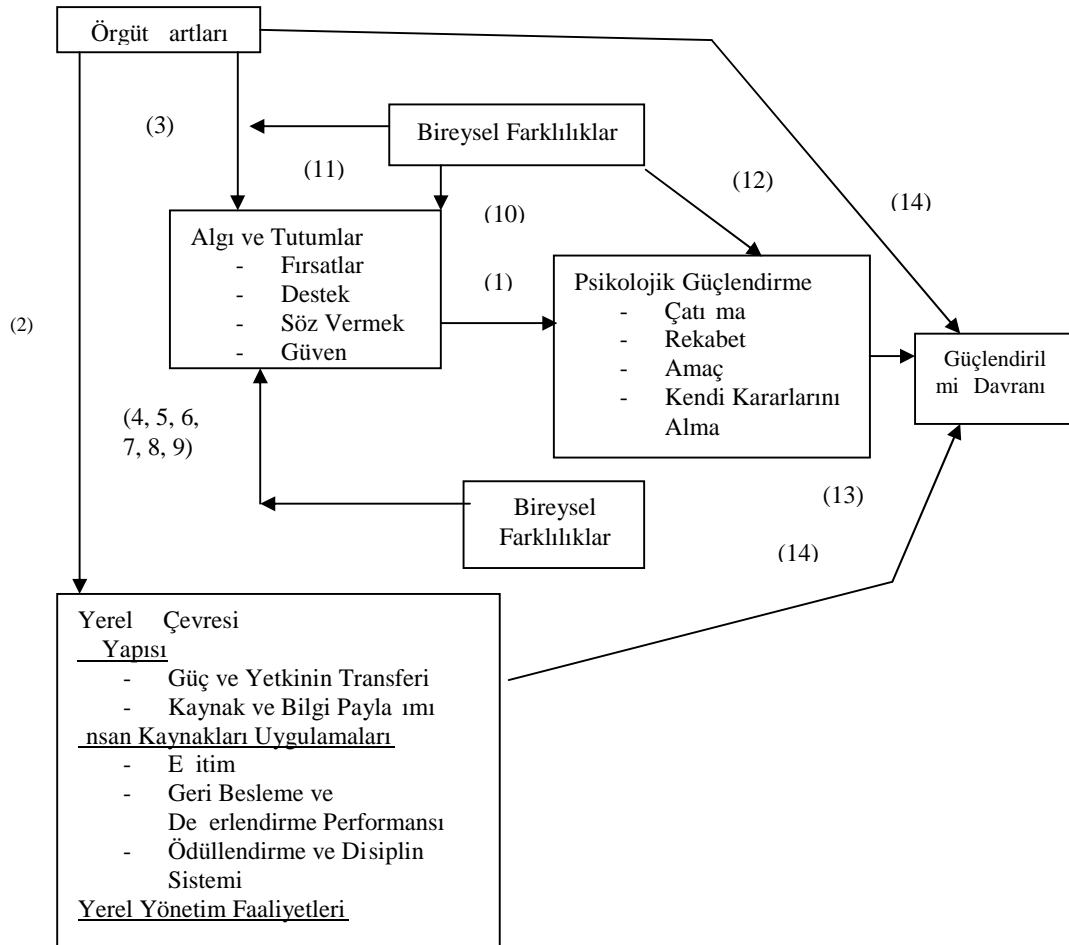
anlık kararları verebilmeleri için örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda belirli bir otonomiye sahip olmaları sağlanabilmektedir. Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini güdümlenmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artması, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzularının olduğu, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır (Çuhadar, 2005). Personel güçlendirme üzerine yapılan tanımlar,

Müşterilerin sorunlarını çözmek için personele verilen sorumluluk (Partlow, 1993), çalışanları karar alma faaliyetlerine dahil ederek, planlama sürecine katılmalarını isteyerek, onları cesaretlendirerek ve sürekli olarak yeterli eğitim ile onlara destek sağlayarak onlara değer verildiğini hissettirmek (Kıymık, 2006), Ford ve Fottler'e (1995) göre, personel güçlendirme karar verme otoritesinin ve sorumluluğunun yöneticilerden çalışanlara geçirilmesi (Yıldırım, 2004), Güçlendirme, örgüt bünyesinde yer alan birimlerin veya birimlerin sahip oldukları bilgileri ve yetenekleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözüme yetkili kılınmaları ve bu birimlerin bilgi, beceri ve güdümlenme düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulması süreci (Kocabaş ve Karaköse, 2006), Hem örgütsel uygulamalarca hem de etkili bilgi sağlamanın biçimsel olmayan (informal) tekniklerce yerleştirilmeleri sayesinde ve güçsüzlüklerini besleyen durumların belirlenmesi sayesinde örgüt üyeleri arasında kendi etkililiklerini artırma süreci (Nielsen ve Pedersen, 2003) olarak tanımlanmaktadır.

Personeli güçlendirme ile ilgili makalesinde Honold, "başarılı olmak için, her örgüt personeli güçlendirmeyi kendi bünyesinde yaratması ve onu tanımlaması gerektiğinden" ve bunun yanında personeli güçlendirmenin, her bir örgütün sahip olduğu gereksinimlere ve kültüre hitap etmesi gerektiğinden bahsetmektedir (Demirel, 2002: 132). Güçlendirme, hizmet kalitesini korumada ve müşteri tatminini sağlamada bir anahtardır. Güçlendirilmiş personel, turizm işletmelerinde hizmet sunumunda ve sorunlarını çözmede, kendi takdirini kullanabilmektedir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin artırılmasında doğrudan rol alabilmektedir. Güçlendirme, müşteri hizmet etmenin en iyi yoluna karar vermek için çalışanların takdir hakkını kullanmasına olanak sağlayacak, daha fazla uyum

sa lamasına önderlik edecek ve üstün hizmet kalitesi standartlarına ula abilmelerine olanak sa layacaktır (Chow ve di erleri, 2006: 6).

### ekil 15. Güçlendirme Süreci



**Kaynak:** Robbins, T.L., Crino, M.D., Fredendall, L.D. "An Integrative Model of the Empowerment Process" Human Resource Management Review, cilt: 12, sayı: 3, 2002, ss. 419-443

### 3.3. REKABET STRATEJLER

leri haberleşme teknolojilerinin kullanılması, yeni örgüt formlarının oluşturulması ve pazarların küresel boyutlara ulaşması gibi etkenleri hızla değiştiren bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmesi için rekabetin yapısını değiştirmekte, kalite, farklılık, esneklik ve maliyet etmenleri, en önemli rekabet araçları olarak ortaya çıkmakta ve rekabet stratejilerini, işletmeler için önemli hale getirmektedir (Kılınç, 2006). Rekabetin uluslararası boyut kazanması, turizm işletmelerini diğer işletmeler gibi her konuda bağımsız olarak davranabilen, hiçbir etki altında kalmadan kararlar alabilen, kendilerini buldukları ortamdan soyutlayabilen birimler olmaktan çıkarmaktadır (Güler, 2005). İşletmelerin başarılarını sürdürebilmeleri ya da rekabet düzeylerini arttırabilmeleri, etkili rekabet stratejilerini uygulayabilmeleri ile gerçekleşmektedir (Üstünoldu ve diğerleri, 2007).

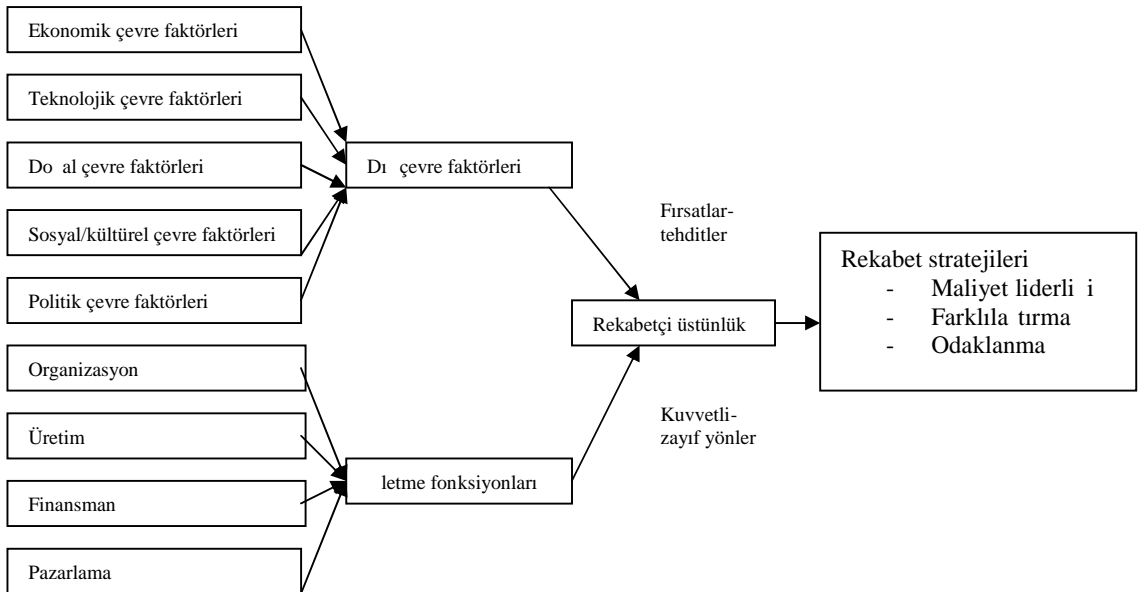
Strateji kavramı, belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşmak için sahip olunan kaynakların en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli planların yapılmasını ifade eder. Diğer bir deyişle strateji, rekabete dayalı ekonomik bir ortamda yeniliğe açık, ilerlemeyi ilke edinmiş, işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak ortaya çıkacak değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Pınar, 2005). Strateji belirleme sürecinde, iç ve dış çevrenin analizi yapılarak çevredeki değişimler değerlendirilmekte ve gelecekte ortaya çıkacak gelişmeler belirlenmektedir. Strateji kavramı, değerlendirilmesi gereken fırsatlar için nasıl davranılması gerektiği ve karşılaşılabilecek tehlikelere karşı ne gibi önlemler alınması gerektiği konularında işletme yönetimine fikirler verebilmektedir. Bu da problemlerin ayrıntılı biçimde tartışılmasına, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine fırsat tanımaktadır. Stratejilerin belirlenmemesi, zamansız yatırım yapma eğilimine yönlendirilmesine, kısa süreli programların ve bütçelerin etkileri ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçilmesine, ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam edilmesine neden olarak işletmenin rekabet edebilirlik gücünü azaltacaktır (Güler, 2005).

Son yıllarda strateji literatüründe sıkça söz edilen rekabet stratejisi kavramı, Michael Porter tarafından bilim dünyasına sunulmuştur. 1980 ve 1985 yıllarındaki

çalı malarıyla Porter, maliyet liderli inin, farklıla manın ve odakla nmanın i letmelerin performanslarını etkileyen önemli rekabet avantajı kaynakları oldu unu savunmaktadır (Chan ve Wong, 1999). Maliyet liderli i, ürünlerin veya hizmetlerin rakiplere oranla daha az maliyetle üretilmesini ve i letmenin pazardaki konumuna uygun fiyatlandırma yolunu seçmesi olarak tanımlanabilir. Farklıla tırma kavramı, bir kurumun üretti i ürün ve hizmetleri rakip i letmelerin ürün ve hizmetlerinden farklıla tırmasıdır. Odaklanma kavramı ise belirli bir pazar dilimi i çerisinde i letmenin konumunu belirlemesini ifade etmektedir (Üstünoldu ve di erleri, 2002).

Rekabetçi stratejilerin temelinde, dı çevre faktörleri ve i letme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörler ve pazarın özellikleri dı çevre faktörleri, kaynaklara i li kin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleri yani, i letme fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Dı çevre faktörlerinin analizi ile i letmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. ç çevre faktörleri, i letme fonksiyonları ile somutla maktadır (Ta kın ve Adalı, 2004). Bir i letme, strateji seçimi sayesinde pazarda rekabet gücünü arttırabilmekte ya da kaybedebilmektedir.

#### ekil 16. Rekabet Stratejileri Olu um Süreci



**Kaynak:** Ta kın, Harun ve Adalı, Mehmet Rıza. Teknolojik Zekâ ve Re kabet Stratejileri, stanbul: De i im Yayınları, 2004.

Rekabet avantajı, temel olarak maliyet avantajı yaratan alıcılar kar ısında bir de er kazandırmaktadır. Rekabet stratejileri, rekabetin oldu u pazarlarda rekabet avantajı yakalamayı, karlılı ı arttırmayı ve pazarlardaki rekabet güçlerine kar ı kalıcı rekabet olu turmayı amaçlamaktadır (Porter, 1985). Porter'a göre (1980), rekabet stratejilerini izlemenin iki temel ri ski vardır. Birincisi, stratejinin sürdürülmesinde ya da elde edilmesinde eksiklik, ikincisi ise stratejik avantaj de eri için stratejinin taklit edilmesidir (Porter, 1980). Geçmi yıllarda i letmeler, etkin bir e kilde pazarda rekabet edebilirlerken; günümüzün yo un rekabet ortamında i letmelerin rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri, farklıla tırma ve odaklanma stratejisiyle birlikte maliyet liderli ini sürdürebilmelerine ba lı olmaktadır (Aksoylu ve dursun, 2001).

### **3.3.1. Maliyet Liderli i Stratejisi**

Maliyet liderli i stratejisi, üç stratejinin en anla ılabilir olanıdır. i letmeler in pazarda en dü ük maliyetle üretim yapmaları amaçlanmaktadır (Porter, 1985). Maliyet liderli i stratejisi konusundaki çalı malar ve mü terilerine daha dü ük fiyatlarla hizmet sunan i letmeler, temel bir fikir olarak ço u el kitabında yer almaktadır (Coeurderoy ve Durand, 2004). Maliyet liderli i kavramı, i letmenin maliyetlerini dü ürerek (Ta kın ve Adalı, 2004), rakiplerinden daha dü ük maliyetle mal ve hizmet sa layabilmesini (Pearce ve Robinson, 2005; Tyagi, 2001), fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sa layacak politikaların ve disiplinlerin izlenmesini ifade etmektedir (Ta kın ve Adalı, 2004). Maliyet liderli i stratejisiyle, i letmenin pazardaki konumunu güçlendirmesi ve rekabet avantajını arttırması amaçlanmaktadır (Ünlücan, 2004).

Maliyet kavramı, sadece üretim maliyetinin dü ürülmesini içermemekte (Ta kın ve Adalı, 2004), bununla birlikte etkili ölçek çalı malarının yürütülmesi, deneyim yoluyla maliyetleri azaltacak gayretli takiplerin yapılması, marjinal mü teri hesaplarından kaçınılması, hizmetler, satı gücü, reklam ve benzeri (Porter, 1980) gibi alanları kapsamaktadır. Maliyet liderli i stratejisiyle, genel olarak ürünlerin veya



hizmetlerin maliyetini oluşturan bütün gruplarda maliyetlerin asgariye indirilmesi hedeflenmektedir (Akat, 1998).

Maliyet liderliği stratejisi, yoğun rekabetin olduğu pazarlarda köklü değişimler yaratabilmektedir. Rakipler, maliyetleri azaltmak için gerekli adımların atılmasında hem algılama olarak hem de ekonomik olarak hazırlıksız yakalanabilmektedirler (Porter, 1980). Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, rakiplerin sayısının fazla olmasına rağmen, işletmeye sektörde ortalamanın üstünde getiriler sağlamasıyla sonuçlanabilir. Düşük maliyetler rekabet sonucunda karların kaybedildikten sonra dahi işletmenin hala getiri elde edebileceği anlamını taşımaktadır (Güler, 2005). Maliyet avantajı kaynakları çeşitlilik içermekte ve pazarın yapısına göre değişimler gösterebilmektedir (Porter, 1985). Başarılı bir maliyet liderliği stratejisi, yüksek etkinlik, düşük maliyetler, düşük ek ödemeler, israf toleransı, bütçe isteklerini artırma, geniş alan kontrolü, maliyetleri önleyecek ödül bağlantıları, maliyet kontrolü çabaları üzerinde çalışanların eğitimini sağlaması gibi genellikle işletmenin bütününe yayılmaktadır (David, 1999). Maliyet liderliğinde, rekabet ortamında düşük maliyet pozisyonu elde etmeye gereksinim duyulur (Miller ve Dess, 1996). Düşük maliyet avantajı sağlanabilmesi için uygulanabilecek stratejiler ve yaklaşımlar arasında, rakiplere göre daha etkili tasarım, üretim, hizmet, pazarlama, dağıtım, etkinlik ve üretimin geliştirilmesi, yeni hizmet ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, kullanılan hizmet ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, maliyetlerin ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi önemli yer tutmaktadır (Ünlücan, 2004).

Maliyet liderliği konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı, büyük sermaye ve hammaddeye daha kolay erişim gibi avantajların olmasını gerektirir. (Tavancı, 2007). Bu etkenler, ürünlerin üretimi kolaylaştıracak şekilde tasarlanmasını, maliyetleri yaymak için birbirleriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesi içinde tutulmasını ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteriler gruplarına hizmet verilmesini gerektirebilir (Kısacık, 2005). Maliyet liderliği, güçlü müşteriler (Pearce ve Robinson, 2005), ikame ürünler konularında işletmeyi sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı konumda olmasını sağlamaktadır

(Kısacık, 2005). Maliyet liderli inin potansiyel yararları a a ıdaki gibi sıralanabilir (Campbell, 2003).

- Rakiplerden daha dü ük fiyatlandırma sayesinde daha yüksek kar sa lanabilmekte,
- Rakiplerden daha az düzeyde fiyat indirimi sayesinde hem pazar payında hem de satı ların arttırılmasında i letmelere olanaklar sa layabilmekte,
- Rakiplerden daha dü ük fiyat sayesinde i letmelere yeni pazarlara girme olana ı tanıyabilmekte,
- Mü terilerin fiyat üzerinde hassas oldu u pazarlarda i letmelere rekabet gücü kazandırabilmektedir.

Dü ük maliyet liderli i stratejisinin i letmeye faydalarının yanında ta ıdı riskleri de bulunmaktadır. Bu riskler, geçmi te yapılan yatırımları veya ö renilenleri geçersiz hale getiren teknolojik de i iklikler, sektöre yeni veya sonradan girenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla i i dü ük maliyetle ö renmeleri, aynı ürün ve hizmeti i letmeden daha ucuza sa layan ba ka bir firmanın varlı ı, maliyet konusu üzerinde çok fazla durulmasından dolayı ürün ve pazardaki geli melerin fark edilememesi, i letmedeki maliyetlerin zamanla artması, fiyat farkının rakiplere kar ı bir rekabet avantajı olarak kullanılmasını engellemesi gibi etkenlerdir (Dinçer, 2004; Güler, 2005; Kısacık, 2005).

### 3.3.2. Farklıla tırma Stratejisi

Di er bir rekabet stratejisi olan farklıla tırma stratejisi, i letmelerin sundukları mallarda ve hizmetlerde pazarın genelinde benzersiz bir kavram ortaya koymaları ekinde ifade edilmektedir (Güler, 2005). Farklıla tırma, i letmenin sundu u hizmetlerin rakiplerin sundukları hizmetlerden farklı olması (Akat, 1998), kendine has özelliklerle ayırt edilebilecek farklılıklarının olması ve mü terilerin sunulan hizmetlere rakiplerin sundu u hizmetlerden daha fazla de er vermesi olarak da tanımlanabilmektedir (Ünlücan, 2004). Farklıla tırma stratejisinin amacı,

mü terilere kendilerini herhangi bir şekilde önemli ve tek hissetmelerine yol açacak bir ürünü veya hizmeti sunmayı sağlayan rekabet avantajını gerçekleştirmektedir (Taştın ve Adalı, 2004). İletme, belirlemiş olduğu hedef pazarda tek ise, fiyatını çok iyi kar sağlayacak şekilde düzenleyebilir. Ancak pazara giriş engellerinin olmadığı durumlarda cazip fiyatları gören rakibi iletmeler, bu pazara girerek faaliyet göstermeye başlayacaklardır. Pazarda faaliyet gösteren işletmeler fiyat rekabeti ile kar ılamak için ürünlerini ve hizmetlerini rakiplere göre farklılaştırarak yüksek fiyatla satış yapabilmeye olanaklarından yararlanmaya çalışmaktadırlar (Güler, 2005).

Farklılaştırma stratejisi, rakiplere nazaran sunulan ürünlerin mü teriler üzerinde daha üstün görünmesini sağlamak üzerine kurulmuştur. İletmeler, rekabetçilerin ürünlerinden daha üstün görünen ürünleri sayesinde mü teri algılaması yaratmakta ve yüksek kar payı elde edebilmektedirler (Campbell, 2003). Farklılaştırma ile sunulan hizmetlerin ve ürünün farklı biçimlerde sunulması da söz konusu olmaktadır. Mü terinin farklı istekleri ve gereksinimlerini izleyen işletmeler, hem mü terinin gözünde hem de rakiplere karşı hizmeti ve ürünü ile farklı bir konumda olmayı istemektedirler (Güler, 2005).

Farklılaştırma stratejisinde önemli olan fark yaratabilme yeteneğidir (Kısacık, 2005). Porter'a göre (1980) farklılaştırma yaklaşımı, marka imajı yaratma, teknoloji, özellikler, mü teri hizmetleri ve diğer hizmetler gibi farklı boyutlarda olabilir. İletme olan işletmeler ise firmaların birkaç boyutta farklılaşmayı sağlayabilmeleridir. Farklılaştırma ürünlerine yönelik arz ve talep koşulları, diğer yanda da yönetim ve performans alanındaki etkiler önem kazanmaktadır (Bal, 2004). Mü teriler, farklılaştırılmış ürünlere güçlü derecede bağlılımları sayesinde ürünlerin yüksek fiyatlarda satılmasını sağlamaktadır (David, 1999). Dolayısıyla işletmeler, benzersiz ürünleri sayesinde yüksek kar payı ile ödüllendirilirler (Porter,1985). Farklılaştırma stratejisinde başarı temelleri, mü teri değerini anlamaya, değer yaratan ürünlere sahip olmaya ve bu ürünlerin yüksek fiyatlardan satılmasına göre değerlendirilmektedir (Miller ve Dess, 1996). Tasarım, teknoloji, performans ve benzeri etkenler nedeniyle rakiplere göre daha üstün ürünler üretmek, satış sonrası hizmetler sunmak, etkili bölgelere ve kanallara dağıtım, tasarım, iletişim, tanıtım sayesinde güçlü bir marka ismi yaratmak, özel ya da üstün ürün paketlemek gibi birkaç yolla

ba arılabilir. Farklıla tırma stratejisi, toplam maliyet liderli i stratejisinden farklı olarak be güç (ikame ürünler, alıcılar, tedarikçiler, pazara girecek potansiyel rakipler ve mevcut rakipler) ile ba a çıkabilecek bir konum yaratmaktadır. Mü terilerin marka sadakatini kazanmaları, fiyat de i iklikleri kar ısında etkisiz olmalarını sa lamakta ve bu da, dü ük maliyetli bir konum gereksinimini ortadan kaldırmaktadır. Sonuçta ortaya çıkan mü teri sadakati ile rakibin benzersiz li inin üstesinden gelinmesinde, giri engellerinin yaratılmasında, tedarikçilerin gücüyle ba a çıkabilecek yüksek kar payları yaratılmasında, mü terilerin kar ıla tırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları nda alıcıların gücünün azaltılmasında ve ikame ürünler kar ısında rakiplerinden daha iyi konumlanmasına katkı sa layabilmektedir (Campbell, 2003).

Farklıla tırma stratejisinin, i letmelere olumlu katkılarının olmasının yanı sıra, birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Dü ük maliyetli rakiplere kar ı kendini farklıla tırma bir i letmede maliyet farklılı ı o kadar artar ki farklıla tırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelebilmektedir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklıla tırılmı firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçebilmektedirler. Bu durum alıcıların daha karma ık bir durum almasıyla ortaya çıkar. Sektörler olgunla tıkça ortaya çıkan taklit kavramı, algılanan farklıla tırmayı daraltabilmektedir (David, 1999; Kısacık, 2005).

## ekil 17. Rekabet Stratejileri

		STRATEJ AVANTAJI	
		Düük maliyet	Farklılı tırma
STRATEJ K HEDEFLER	Geni Hedefler	Maliyet Liderli i	Farklılı tırma
	Kısıtlı Hedefler	Maliyetlere Odaklanma	Farklılı tırmaya Odaklanma

**Kaynak:** Porter, Michael. Competitive Advantage. New York: Free Pres, 1985

Rekabet avantajının etkinli i gibi maliyetin kullanımı, mü terilerin gereksinim duydukları ve i letmeleri genel faaliyetlerini dikkatlice izlenmesine göre de i mektedir. Bazı durumlarda, farklılı tırma bir rekabet avantajı olarak kullanılamayabilir. Çünkü pazarda birçok farklılı mı ürün ve hizmet vardır. Bununla birlikte maliyet liderli inde rekabet avantajı yaratmak güç olabilmektedir. Birçok maliyet kaleminin yönetimi ve bunların her birinin hem olumlu hem de olumsuz olarak ürünlerin dayanıklılı mını etkileyen potansiyel durumları vardır (Miller ve Dess, 1996). Her iki kaynaktan ya da birisinden rekabet avantajı yaratan i letmeler genellikle buldukları pazar içinde yüksek kar marjı sa layabilmektedir. Maliyet liderli i ya da farklılı ma strateji si olmayan i letmelerin karlılı ı, daha düük düzeyde gerçekleşmektedir (Pearce ve Robinson, 2005).

### 3.3.3. Odaklanma

Üçüncü strateji ise odaklanma stratejisidir. Bu strateji, pazarda geni rekabet olanaklarının seçimine ba lı olması sebebiyle di er stratejilere göre farklılık içermektedir (Porter, 1985). Bu strateji, özgül bir mü teri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya co rafi pazar üzerine odaklanarak i letmenin, bu sayede dar ve

stratejik hedefine daha geni bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya daha verimli bir ekilde hizmet verebildi i fikrine dayanmaktadır (Campbell, 2003 ; Tavancı, 2007). Bu stratejinin önemi, pazar da odaklanma sayesinde, i letmelerin mü teri gereksinimlerine daha iyi cevap verebilecek olmasından dolayı farklıla tırma sa layabilmesi ve dar bir alana hizmet yapılması sonucu maliyetlerin dü ürülmesi veya her ikisinin de aynı anda gerçekleşmesi olarak açıklanmaktadır (Ünlücan, 2004). Odaklanma stratejisi, birçok pazarda ya da bir pazar bölümünde bir ürün için pazar bölümlenmesini amaçlamaktadır. Ya , gelir, ya am biçimi, cinsiyet, co rafik konum ve bazı ayırt edici özellikler ya da bunları hepsini temel alarak mü terileri gruplandırmak olarak da ifade edilebilir (Campbell, 2003). Odaklanma stratejisi, belirlenmi bir pazar bölümündeki uygun hedef mü teri gruplarının belirlenmesi, grupların belirli gereksinimlerinin belirlenmesi, i letmenin varlı mını sürdürece i yeterli derecede geni bölümler kurulması, bölümlerde rekabetin devamlılı mının sa lanması, pazar bölümlerinde farklıla manın mı yoksa maliyet liderli inin mi sürdürülece ine karar verilmesi gibi etkenlere gereksinim duyar (Campbell, 2003).

Pazardaki rakiplerin ba arılarını dikkate almayan ba arılı bir odaklanma stratejisi, potansiyel, iyi geli mi ve yeterli geni likte pazar bölüml erine göre de i ebilmektedir. Pazara nüfus etme ve pazar geli tirme gibi stratejiler mevcut odaklanma avantajlarıdır (David, 1999). Odaklanma stratejisinde belirli bir pazara hitap edilerek pazardaki mü terilerin isteklerinin ve gereksinimlerinin kar ılanması hedeflenmektedir. Odaklanma stratejisi uygulanırken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, pazardaki beklentilerin ve isteklerin rakiplere oranla daha iyi verilip verilemeyece inin kararının alınmasıdır. Odaklanma stratejisiyle, belirli bir mü teri kitlesinin gereksinimleri kar ılanarak farklıla manın sa lanması ya da belirli bir mü teri kitlesine hizmet verilerek maliyetlerin dü ürülmesi ya da her ikisini de ba arılması amaçlanabilir (Ta kın ve Adalı, 2004).

Odaklanma stratejisinde, pazarın belirli bir bölümü seçilerek di er bölümler devre dı ı bırakılmakta ve bir pazar ya da tüketici grubu, belirli bir üretim ve da ıtım hattı veya co rafi bölge hedef alınabilir. Maliyet liderli i ve farklıla tırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekle tirmeyi amaçlamı olmasına kar ın, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi bir ekilde hizmet ver ilmesi fikrinin

etrafında kurulmakta ve her bir i levsel politika, bu dü ünçe etrafında geli tirilmektedir. Böylece, daha geni bir pazara hitap edilen rakiplere göre, hedef alınan pazara nüfuz edilmesi ve daha iyi hizmet götürülmesi sa lanabilir (Dinçer, 2004). Odaklanma sayesinde, yüksek fiyatla hizmetlerin sa lanmasına, uzmanla maya, finans ve stok maliyetlerinden tasarruf sa lanabilir (Ta kın ve Adalı, 2004; Güler, 2005). Bu katkılara ra men odaklanmanın belirli riskleri de vardır. Geni ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmı firma arasındaki maliyet farklılı ını olması, dar bir hedefe hizmet verilmesiyle maliyet avantajlarının ortadan kaldırılması, stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde ki veya hizmetlerdeki farklılıkların bir bütün olarak daralması gibi riskleri vardır (Kısacık, 2005).

## IV BÖLÜM

### REKABET STRATEJLERİNİN BAARISININ ARTIRILMASINDA ÖRENEN ÖRGÜTÜN ROLÜ ve BİR ULA TIRMA LETMESİNDE ÖRNEK OLAY ÇALI MASI

#### 4.1. REKABET STRATEJLERİNİN BAARISININ ARTIRILMASINDA ÖRENEN ÖRGÜTÜN ROLÜ

Günümüzde konaklama işletmeleri daha önceki yıllara oranla daha sert bir rekabet ile karşılaşmakta ve bu rekabetin gelecekte daha da artması beklenmektedir (Phillips ve Moutinho; 1998). Bilgi çağında bütün örgütsel yapılar gibi küresel rekabet artları içerisinde turizm işletmelerindeki örgütlerde, varlıklarını sürdürürebilmek, rekabet avantajını yaratabilmek örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek, örgütlerini çağın gereklerine göre yeniden yapılandırabilmek, değişim ve dönüşümü bilgi temelli kurumsallaştırabilmek için örgütsel yönetim yapılarında bilgi yönetimine yönelik stratejik süreçlerini benimsemek durumundadırlar. Turizm işletmeleri, pazar koşullarında kendine kalıcı avantajlar yaratması, insan faktöründen en iyi şekilde yararlanabilmesi ve çalışanların elde alınmasından itibaren çalışanların yeterliliklerinin sürekli olarak geliştirilmesi ile sağlanabilir (Arat, 2000). Örenen örgütlerin; bir program değil bir felsefe olduğu, değişim uyum sağlamanın yolunun bu anlayıştan geçtiği, personel yetiştirme ve geliştirmeye önem verdiği ve bilgiyi her yönüyle dikkate aldığı anlaşılmaktadır. Örenen organizasyon felsefesine göre, değişim koşullara uyum sağlamanın yolu sürekli öğrenmeden geçmektedir (Türk, 2003).

Örenen örgütte üyeler, çalışanların bireysel yetkinliklerini geliştirmesine olumlu yönde katkı sağlanmaktadır. Örenen örgütlerde bir taraftan geliştirilen yetkinlikler sayesinde değişim çevre şartlarına uyum sağlanırken, diğer taraftan belirlenen rekabet stratejilerinin başarısını arttıracak faaliyetlerin uygulanabilmesi için çaba harcanmaktadır. Örenen örgüt yapısı, bilginin yaratılmasında, öğrenmenin gerçekleştirilmesinde, çalışanların bu yönde güdümlenmesinde, ulaşılan sonuçların örgüt bilgisi haline getirilmesinde ve bu bilginin rekabet avantajı sağlayacak



stratejilerin başarı ile yürütülmesinde cesaretlendirici sonuçlar yaratabilmektedir. Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejilerini izlemek, işletmelerdeki insanların çok farklı yöntemler ve çalımlara gereksinim duyarlar (Pedrel, Burgoyne ve Boydell, 1991). Uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesi sinerjik planlama çalımları ile sağlanabileceği gibi, stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt yapılarının da sinerji oluşturucu şekilde tasarımı önemlidir (Pınar, 2005).

#### **4.1.1. Maliyet Liderliği i Stratejinin Başarısının Artırılmasında Örgütün Rolü**

Örgüt çalımları maliyet liderliği stratejisinin başarısının artırılmasında dört boyutta etkili olmaktadır. Bu düzeyler; yatay örgüt yapısının özendirilmesi ve örgüt üyelerinin sorumluluklarının artırılması düşüncesi, işletmede sadık personel yaratmadaki etkinliği sayesinde personel devir hızı oranlarında düşümler sağlanması, örgüt üyelerinden yararlanarak hizmet üretim maliyetlerine ve teknolojinin etkin kullanımı sayesinde kırtasiye masraflarına etkisi şeklinde sıralanabilir.

İlk düzey örgüt yapısıdır. Örgütler, örgüt üyelerinin verimliliğinin, üretkenliğinin, örgüt içi iletişiminin sağlıklı biçimde sağlanması için basık bir örgüt yapısını desteklemektedirler. Basık bir örgüt yapısı, çalımlar ile üst yönetim arasında yönetim kademelerinin az olmasını ifade etmektedir. Örgüt yapısı, takım ruhunu, planlama faaliyetlerinin takım üyelerince yürütülmesini, yetkilerin ve sorumlulukların takımlara yüklenmesini, esnek ve müşteri odaklı düşünme biçiminin olmasını ve basık bir yapısının kurulmasını destekleyen bir anlayış ile örgüt üyelerinin etkili ve verimli hizmet üretimini sağlayabilmektedir. Yaratılan bilgileri uygulamaya etkin bir biçimde yansıtabilen ve bununla birlikte yetkinlik düzeylerini artırabilen örgüt üyelerinin yetki ve sorumluluk düzeyleri de artırılarak, kaynak ve etkinlik yönünden gereksiz görülen orta kademe yönetiminin hiyerarşik kaldırılması sağlanabilir. Bu açıdan örgütler, hiyerarşik yapının fazlaca dikey olmasından kaynaklanan maliyetlerin ve verimsizliğin ortadan kaldırılmasında etkin bir rol oynamaktadır.

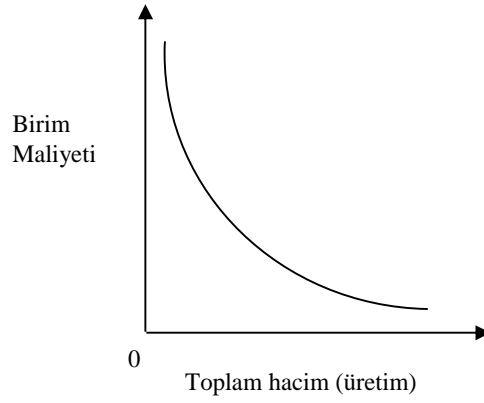
İkinci düzey ise işi gören devir hızı oranlarının azaltılmasıdır. İşverenlerin kendi işleri ile ya da yönetim tarafından işi ten çıkarılmaları iş gücü devir oranını oluşturmaktadır (Eronat, 2004). İş gücü devri işletme açısından maliyet işi çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Bir işi görenin işletmeye olan maliyeti üç düzeyde sıralanabilir. Gereksinim duyulan elemanın işi e alınması süreci ilk düzeyi oluşturmaktadır. Bu düzeyde, Duyuru, web/kariyer siteleri üyeli işi, özgeçmi ve başvuru mektuplarının alınması, incelenmesi, değerlendirilmesi, cevaplandırılması ve telefon görüşmeleri, görüşmeler sırasında K ve diğer yöneticilerin harcadıkları zaman, adayların kabulü ve görüşmeler sırasında harcanan zamanın alternatifleri, referans kontrolleri gibi maliyetler ortaya çıkmaktadır. İkinci düzey, işi görenin işletmede çalıştığı süre içerisinde yarattığı maliyetlerdir. Bu süreçte kullanılan giderler işi e başlama ve uyum sağlama maliyetleri, lojman (konaklama) giderleri, eğitim ve geliştirme çalışmalarının doğrudan maliyetleri, verimli çalışmadan uzak kalma maliyetleri olarak sıralanabilir. Ayrıca işi e alınan yanlı elemanın maliyeti ve işi ten çıkarılması da ayrı bir maliyet oluşturmaktadır. Fortune 1000 içindeki 54 şirket arasında yapılan bir çalışmada, çalışmaları merkezlerine alınan yanlı bir elemanın şirkete maliyetinin, ortalama ücretinin 26 katı olduğu görülmektedir (Tekinay, 2003). Üçüncü düzey ise işi ten ayrılma faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Bu süreçte işletme, yeni çalışmaları bulma sürecinde kullanılan maliyetler, yetenekli insanların kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi ve çalışmaların stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi maliyetleri ile karşılaşmaktadır. Bununla birlikte dünyanın önde gelen danışmanlık şirketleri arasında yer alan Watson Wyatt'ın gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre, bir çalışmaları kaybetmenin hesaplanan maliyeti, o çalışmaları n maaşının 200 katına kadar çıkabildiği ortaya konmuştur (Tekinay, 2003).

İşverenler, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmada kişisel yetkinliklerini kullanmaktadır. İşverenler yaratıcılıklarını kullanırken, üzüntü, cesaretini kaybetme, umutsuzluk ve kaygıyla karşılaşabilmekte ve bu durumda yaratıcı gerilim duygusal gerilime dönüşerek işi görende vizyon kaybına yol açmaktadır. Zamanla işi görenlerin, işletmeden memnuniyetsizlikleri ve işi tatminsizlikleri gibi durumlar ortaya çıkarak, işi görenlerin işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır. İş gücü devrinin temel

nedenleri arasında personel memnuniyetsizli i ve i letmede faaliyetlerin olumsuz bir hava içinde gerçekle ti i gösterilebilir ( encan, 2007). Turizm i letmelerinde örgütsel  renmeyi gerçekle tirebilmek adına çalı anlara hizmet içi ya da genel konularda e itim verilmesi, güçlendirme sürecinin örgütsel yapıya yansıtılması, takım çalı masını cesaretlendiren etkin çalı ma ortamının yaratılması, bireysel yeteneklerin geli tirilmesine destekçi olunması gibi etkenler, çalı anların i e ba lılıklarının, görev duygularının ve heyecanlarının yüksek gudumlemenin ve i doyumunu düzeyinin arttırılması ile sonuçlanabilecek ve personel devir hızı du ru lebilecektir.

üçü ndu düzey etki ise deneyim e risi olarak da tanımlanabilen  renme e risidir.  renme e risi,  uretilen  urun veya hizmetlerin sunumunun artmasına kar ın çıktıların birim maliyetle rinin azaltılması ve dolayısıyla i letme maliyetlerinin azaltılması temeline dayanmaktadır (Albeni, 2004; Nemet, 2006). Bir i letmede, bir  urunun  uretilmesinde veya bir hizmetin sunumunda bir süre sonra uzmanla an çalı anlar, daha az hata payı ve daha hızlı çalı ma ortamı yaratabilecek yetkinli e sahip olurlar (Ba , 2007).  renme ( renme e risi) sayesinde çalı anlar, hem  urettikleri  urunlerde veya sundukları hizmetlerde  renme seviyelerinin artmasıyla  uretim hattının daha etkin ve verimli biçimde kullanılması sa lanacak hem de bu süreçlere ba lı olarak hatasız sunum ve  uretim faaliyetleri sayesinde maliyetler du ru lmesine olanak sa lanacaktır. Aynı zamanda çalı anların, yetersiz çalı ma metotları, uzun hazırlık zamanları, etkisiz süreçler gibi kaynaklarda verimsizli in hizmet  uretiminden kaldırılması konusunda yöneticilere olanaklar sa lamaktadır (Erdal, 2004).

**ekil 18.** Deneyim (Ö renme) E risi



**Kaynak.** Nagle, Thomas T. Holden, Reed K. The Strategy and Tactics of Pricing. London: Prentice Hall, 1995.

Son etki düzeyi ise teknolojinin etkin kullanımı sayesinde kırtasiye maliyetlerinden ve el ile (manuel) yapılan raporlama sürelerinin alternatif maliyetleridir. Bilgisayar ve internet, geleneksel ortamlara göre bilginin daha geniş alana yayılmasını sağlamaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisi alanında gerçekleşen en hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırması gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır. Bu nedenle bilgisayar yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, intranet ve internet gibi konular, kurumsal bilgi yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik unsurlardan bir kaçıdır. Ayrıca telefon, faks, fiber optik, lazer, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler olarak adlandırılan iletişim teknolojilerinin de, kurumsal bilgi yönetiminde etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır (Odaba, 2003). Örenen örgütlerde fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması, tüm örgütsel düzeyleri kapsamı (Çalık, 2007), işlevsel etkinlik ve verimlilik ile sonuçlanmaktadır. Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılın en belirgin özelliğinin, bilgilerin ve bilgi teknolojilerinin üretilmesi, üretilen bu bilgi teknolojilerinin üretim ve hizmet süreçlerinde etkili kullanılarak ekonomik bir faydanın elde edilmesi, işletmelerin rekabet güçlerini belirleyen etkenler arasında yer almasıdır. Maliyet kalemlerinde düşümler sağlayabilecek olan bilgi teknolojilerinin yanı sıra bu teknolojileri etkili ve

verimli kullanacak olan örgütlerin de önemi artmaktadır. Yo un kırtasiye içeren depolama maliyetlerinin, rutin ar ivleme ve sıkıcı görevlerin alternatif maliyetleri, günlük rapor dökümlerinin, rezervasyon evraklarının, konaklama belgelerinin vs gibi kâ ıtların el ile doldurulmasının yarataca ı zaman kaybının ve a ırla tırılmı hizmet sunumunun maliyetleri ö rene n örgütlerin destekledi i teknolojinin etkin ve verimli kullanımı sayesinde i letme maliyet kalemlerinde dü ü ler sa lanabilecektir. Ayrıca rutin i lerin bilgi teknolojileri tarafından yerine getirilmesi ve yaratıcılık gerektiren i lerin yapılması, bilgi teknolojilerine yüklenmekte, bu sayede ÖÖ üyelerinin, stratejik hedeflerin yerine getirilmesinde ve etkili hizmet sunumunda daha verimli rol alması sa lanabilmektedir.

#### **4.1.2. Farklıla tırma Stratejilerinin Ba arısının Artırılmasında Ö rene n Örgütün Rolü**

Ö rene n örgüt faaliyetlerinin farklıla tırma stratejisi üzerine etkisi 4 düzeyde gerçekleşmektedir. Mü teri veri tabanının olu turulması, kaliteli hizmet sunulması, hizmet sunumunda teknoloji alt yapısı kullanılarak hizmet farklıla tırmanın sa lanması ve mü teri tatmininin sa lanması ekinde sıralanabilir. İlk düzey, etkili mü teri veri tabanının olu turulmasıdır. Turizm i letmeleri, pazar ko ullarında kendine kalıcı avantajlar yaratması, insan faktöründen en iyi ekinde yararlanabilmesi ve rekabet avantajı yaratabilecek bilgileri i letmeye sa layacak çalı anların i e alınmasından itibaren yeterliliklerinin sürekli olarak geli tirilmesi ile sa lanabilir (Arat, 2000). Bu yeni dönemde bilgi yaratma, bilgiyi yayma, payla ma ve kullanma faaliyetleri, bilgi ve ö renme temelli kavram ve olgular hızla öne çıkmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçio lu, 2004). Ö rene n örgütte bireylerce, çe itli dı kaynaklar (mü teriler, tedarikçiler, teknolojik geli meler ve ekonomik etkenler alınması) ve örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması (örgütün temel i levleri ile ilgili konular) ile bilgiye sahip olunmaktadır. Dolayısıyla bilginin örgüt içinde sa lıklı bir biçimde yayılması sa lanmakta; bilginin anlamlı bir biçime getirilerek yorumlanması ve bilginin rekabet avantajı yaratacak biçimde kullanılması sa lanabilmektedir. Ö rene n örgütteki bireylerin bilgiyi elde etmedeki ba arısı sayesinde mü terilerin

istekleri ve gereksinimleri do rultusunda mü teri profili olu turularak farklı hizmet ve ürün sunulması sa lanabilmektedir.

Mü terilerin tatmin düzeyini ölçülmesine ya da hangi tip mü teriler tarafından i letmenin tercih edildi inin ara tırılmasına karar verildi inde, i letmenin mü terilerinin kimler oldu unun tam olarak bilinmesi özel bir gereksinim olu turacaktır. Mü teri veri tabanı nı olu turmak yeni bir beceri düzeyini ve hizmet sunumundaki personelin yetkinli ini de bu gereksinim duyulan faktörlere eklenebilir. Tam olarak hangi bilgilere gereksinim duyulaca nı ya da hangi bilgilerin veri tabanına veri olabilece ini bulmak, bilgi edinimi konusunda uzmanla nı örgütler tarafından sa lanabilir. Hem mü terilere ili kin sınıflayıcı bilgilerin (yıllık satın alma rakamları, satın aldı ı ürün ya da hizmet türleri, özel gereksinim ya da istekleri gibi) toplanması hem de toplanan bilgilerin yapılacak ara tırma sürecinde etkin bir ekilde kullanılması önem arz etmektedir (Vaura, 1999).

İkinci düzey, sunulan hizmetlerin kalitesinin sürekli biçimde geli tirilmesinin sa lanmasıdır. İ letmeler tarafından sunulan mal veya hizmetleri satın alarak i letmenin pazardaki varlı nı, rekabet avantajını etkileyebilen mü teriler, i letmelerin odak noktasını olu turmaktadır (Yılmaz, 2005). Yeni mü teri kazanma maliyetleri göz önüne alınarak, mevcut mü terilere en iyi ve kaliteli hizmet sunulmasına gereken önem verilmelidir (Bozgeyik, 2005). Sürekli ö renme anlayı ı ile birlikte sürekli geli tirme ve kalite anlayı nın yerle tirilmesi sa lanabilir (Varolu ve Kaplan, 1997). Ö renen örgüt anlayı ı çerçevesinde örgüt üyeleri sunulan hizmetlerin sürekli geli tirilmesi üzerinde cesaretlendirilmeleri sayesinde kalite süreci, kurulu ya amının ayrılmaz bir parçası haline gelecektir (Vaura, 1999). Ö renen örgüt anlayı nda, uyuma ve sürekli geli tirmeye yönelik ö renme biçimleri vardır. İ letmenin istenilen ve amaçlanan sonuçlara ula bilmesi için çalı anların kapasitelerinin arttırılması ve geli tirilmesi sonucu meydana gelen ö renme eylemi sayesinde, ele tirel ve yaratıcı bir ekilde dü ünebilme, fikir ve kavram alı veri inde bulunabilme, dü ünceleri payla ma, ara tırma ve harekete geçme durumlarında, di er örgüt üyeleri ile i birli i yapabilme olana ı sunulur (Varolu ve Kaplan, 1999).

Kalitenin arttırılması ve buna ba lı olarak maliyetlerin dü ürülmesi için, üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geli tirmenin gereklili inden ve her zaman

ö renme eyleminin gerçekleştirilebilece i ve kendini geli tirme konusunda te vik edilmesi ile ba arılabilece i vurgulamaktadır. Juran da, sürekli iyile tirme üzerinde durarak, sürekli iyile tirmeye olanak verecek bir örgütse l yapı olu turmanın öneminden söz etmektedir. Dolayısıyla, kalitenin yaratılması ve geli tirilmesi için ö renen örgüt yapısının önemsenmesi ve bu yönde çalı maların yürütülmesi sa lanmalıdır (Aydemir, 2000). Kalite anlayı nda sonuçlar yerine sürece yönelik olma ve süreçleri iyile tirme temel alınır. Bu ilkenin i letme ortamındaki ö renme ve bilgi yönetimlerinin sorgulanması ile uygulanabilir. Mü teri isteklerinin ve gereksinimlerinin bir gere i olarak sürekli iyile tirme çalı maları, ö renme sayesinde kazanılan becerilerin yaratıcı dü ünçe çerçevesinde üretilmesi ya da sunulması ile sa lanabilir. Sürekli geli tirme çalı maları ı ı nda, yeni bir organizasyon kültürü yaratmak gerekir. Bu kültürü ö renen örgüt yapısı olarak tanımlanabilir (Ö tütveren, 1997).

Üçüncü düzey, teknoloji alt yapısı kullanılarak sunulan hizmetlerin piyasada farklılı ının sa lanmasıdır. Turizm i letmelerinde bilgi teknolojisi, etkinli in, verimlili in sa lanmasına ve maliyetlerin dü ürülmesine ek olarak sunulan ürünlerin ve hizmetlerin çe itlendirilmesi, yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulması, mü teri memnuniyetinin artırılması, rekabette üstünlü ünün sa lanması ve pazarda stratejik bir konumun elde edilmesi için kullanılmaktadır (Yolal, 2003). Bilgi teknolojilerinin getirdi i avantajları iyi kullanan bazı turizm i letmeleri bilgi teknolojilerinin ürettikleri malların ve hizmetlerin tasarımlarının benzersizle tirilmesi, üstün özellikler eklenmesi, satı sonrası hizmet sa lanması ve ürün farklılaşmasına gidilmesi sayesinde rekabet üstünlü ü elde edebilmektedir (Bengshir, 1996). Konaklama i letmelerinde de bilgi teknolojileri, strateji ve rekabet avantaj olu turma aracı olarak görülmelidir. levlerinin yerine getirilmesinde bilgisayar kullanımı, sunulan hizmetlerin etkinli ini ve verimlili ini artırarak mü teri memnuniyet derecesinin yükseltilmesini yardımcı olmaktadır. Otel içindeki rezervasyon, satı , pazarlama, konaklama, getiri, ön kasa, telefon, oda içi hizmetler, kapı kilit, enerji, yiyecek-içecek, muhasebe, satı noktaları, stok kontrol sistemlerinden olu an bilgisayarlı konaklama yönetim sistemi bunun en önemli göstergesidir. Bütün alt sistemlere ek olarak satı ve pazarlama i levinin etkinli ini sa lamada kullanılan ve

iletmenin daha geni kitlelere ulaşmasını sağlayan bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, konaklama işletmelerinde bilgi teknolojisi kullanımının sacayını oluşturmaktadır (Yolal, 2003).

Son düzey müşteri tatmininin sağlanması düzeyidir. Örenen örgüt üyelerince müşterilerden elde edilen veriler ile müşteri beklentileri ve gereksinimleri doğrultusunda mevcut ürünlerin tasarımı ile birlikte pazara yeni sunulan ürünler ve gelecekte sunulabilecek ürünler üzerinde tasarım çalımaları yapılır (Aktar ve diğ. ler, 2000). Örenen örgütlerde üyeler, ne bildiğini değerlendirir gibi ve gerektiğinde gelişimi barabilmek için, günlük faaliyetlerini ve süreçlerini de içeren çevresini ve kültürünü anlama yeteneğini oluşturarak, organizasyonun hem bir parçası, hem de yaratıcısı konumuna gelmektedir (Cemil, 2003).

Turizm işletmelerinin de işime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, örgütlerinin öğrenme yeteneklerinden, diğer bir deyişle, yeni fikirlerini özümsemesinden ve rakiplerden daha çabuk eyleme dönüşürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan işletmeler, de işin müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyecek ve rakiplerce sunulan hizmetler karşısında uygun yanıtlar veremeyeceklerdir (Aydemir, 2000). Mü müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasındaki ve bunların nasıl karşılanacağını bilmesinde ki müşteri tatmininin gerçekleştirilmesindeki yetenekleri sayesinde öğrenen örgüt üyelerince sunulan farklı hizmetler, müşteriler üzerinde firma değerinin yaratılmasında ve rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasında etkili olacaktır. Sürekli de işin müşteri isteklerine hızla cevap verebilecek esnek ve hızlı, performans bararısı olarak "müş müşteri istek ve ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabiliyorum?" sorusunu temel alan öğrenen örgütler, mevcut ve potansiyel müşterilerin gözünde değer yaratabilecek sistem ve süreçleri kurabilmekte ve bunları başarıyla yönetebilmektedir.

Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olmasına karşın, bilgi ve teknoloji kullanımı, tüketici isteklerinin zaman kaybedilmeden karşılanması olanağının yanında, gelir kaçaklarının ve giderlerin en aza indirilerek, gelir ve gider arasında uygun bir denge kurulmasına olanak sağlamaktadır (Erdoğan ve Özdemir, 2007). Öğrenen örgüt üyelerinin hizmet sunumunda müşterilerin beklentilerini ve sorunlarını zamanında ve hızlı bir şekilde örgüt içinde dağıtılmasındaki ve üst



yönetime iletilmesindeki ustalılığı sayesinde müşterilere daha iyi hizmet sunulabilmektedir. Hizmet süresince oluşan istekler ve sorunlar, öğrenen örgüt anlayışındaki güçlendirilmiş personelin sorumluluk düzeylerinin üzerinde olması durumunda üst yönetime geri bildirim yapılması (etkin bilgi yönetimi), sorunun kısa sürede ve hızlı bir şekilde ortadan kaldırılması, hızla cevaplanabilmesi, sorunların çözüme kavuşturulabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum hem sorunların ortaya çıkma sebeplerinin araştırılmasında ve eğitim gereksiniminin belirlenmesinde işletme yönetimine fikirlerin sağlanmasında hem de karlılığı sorunlarının ve beklentilerinin hızlı bir şekilde uygulamaya yansıtılması öğrenen müşterilerin gözünde olumlu etkiler yaratacaktır.

Müşterilerden sürekli olarak geri bildirim almak turizm işletmelerine, hizmetlerini geliştirmek ve ürün hatlarını genişletmek konusunda kendilerine asla düşülebilecekleri yolları gösterir. İşletmenin en değerleri varlıkları öğrenen müşterilerinden gelen sorunların bir geri bildirim olarak değerlendirilerek, işletmenin müşteri odaklı bir kültür geliştirmesine yardımcı olur. Müşterilerden geri bildirim almak ve tüketici araştırmaları yapmak TKY uygulaması içerisinde olan işletmeler için oldukça önemlidir ki, tüm stratejik kararların müşteri merkezli olarak alındığı bu işletmelerde, müşteri ve pazar gereksinimlerine sürekli olarak duyarlı davranılır. Böylece müşterilerin neler istedikleri, ürünleri nasıl kullandıkları bilinir ve müşteriler açıklamasa bile bunlar sezilenir ve tahminler yürütülerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılır (Yılmaz, 2005).

#### **4.1.3. Odaklanma Stratejilerinin Başarısının Artırılmasında Öğrenen Örgütün Rolü**

Odaklanma stratejisi, birçok pazarda ya da bir pazar bölümünde bir ürün için pazar bölümlenmesini amaçlamaktadır. Yaş, gelir, yaşam biçimi, cinsiyet, coğrafik konum ve bazı ayırt edici özellikler ya da bunları hepsini temel alarak müşterileri gruplandırmak olarak da ifade edilebilir. Odaklanma stratejisi, belirlenmiş bir pazar bölümündeki uygun hedef müşteri gruplarının belirlenmesi,

grupların gereksinimlerinin belirlenmesi, işletmenin varlığını sürdüreceği yeterli derecede geniş bölümler kurulması, bölümlerde rekabetin devamlılığını sağlanması, pazar bölümlerinde farklılaşmanın yoksa maliyet liderliğinin sürdürüleceğine karar verilmesi gibi etkenlere gereksinim duyar (Campbell, 2003). Örenen örgütler, odaklanma stratejileri üzerinde başarılar sağlayabilecek sonuçlar yaratabilir. Turizm işletmelerinde örenen örgüt anlayışı doğrultusunda örgütlenmiş bir hizmet personeli, yeteneklerini geliştirecek her konuyu ve bilgiyi fırsat olarak görmekte ve belirlenen rekabet stratejilerinde yüksek başarının sağlanması için uygulamaya koyabilmektedir.

#### **4.2. REKABET STRATEJİLERİNİN BAŞARISININ ARTIRILMASINDA ÖRENEN ÖRGÜTÜN ROLÜ: BURULA TIRMA İLETİMİNDE ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

İletim faaliyetlerinin olması, öğrenmeye ve yapıcı eleştirilere açık bir örgüt felsefesinin olması, işletme yöneticilerinin ve liderinin öğrenen örgüt anlayışına olumlu yaklaşması ve destekleyicisi olması, stratejik başarıların ve rekabet avantajının yaratılmasının başarı düzeyini etkileyecektir. Bu araştırmadaki başarımlı ve başarısız deneyimler şu şekilde belirlenmiştir. Araştırmada incelenen rekabet stratejilerinin başarı etkilenen deneyim olması sebebiyle başarımlı deneyim rekabet stratejilerinin başarısını ifade etmektedir. Başarımlı deneyim üzerinde etkisinin öğrenilmek istenen uyarıcı deneyim olarak tanımlanan (Karasar, 2005) başarısız deneyim, öğrenen örgütü belirtmektedir. Türkiye’de sınırlı olarak uygulanması, işletme yöneticilerin bu kavrama gereken ilgiyi göstermemesi, belirsiz bir kavram olması sebebiyle çalışmanın uygulama yöntemi olarak örnek olay (case study) seçilmiştir. İşletme sahibi, müdürleri ve elemanları ile görüşmeler, işletme içinde gözlem ve işletme yönetiminden sağlanan belgeler, bu çalışmanın uygulama bölümüne veri sağlama yöntemlerini oluşturmaktadır.

#### 4.2.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri

Örenen örgüt ve rekabet stratejileri kapsamında bazı bilgiler teorik olarak verilmiş, konunun önemi işletmeler açısından irdelenmiştir. Turizm işletmelerinde rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasında örenen örgütün rolü başarılı çalışmada, örnek olay incelemesi yapılmıştır. İlk etapta literatür taraması yapılmış ve buradan hareketle başarılı nitel araştırma yöntemlerinden “Görüşme”, “Gözlem” ve “Belge inceleme” benimsenmiştir. Bu çalışmanın uygulama alanı için Türkiye’de turizm sektöründe örenen örgüt yapısının uygulanıp uygulanmadığını araştırılmış, bu süreçte yaklaşık 30 danışmanlık firması ve örenen örgüt konusunda araştırma yapan akademisyenler ile e-posta gönderilmiş ve telefon görüşmeleri yapılmış ve ayrıca literatür taraması yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda Uzak’ta faaliyet gösteren Anadolu Ulaşım A.Ş. ile görüşmelere başlanmış ve firmada gözlem ve görüşme (mülakat) yöntemleri ve doküman inceleme ile veriler toplanmıştır.

Örnek olay yöntemi, evrendeki belirli bir ünitenin, derinliğin ve genişliğine, kendisini ve çevresi ile olan ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir. Örnek olay yönteminde toplanan veriler, sadece inceleme konusu olan ünite için geçerli olup, genelleme amacı taşımamaktadır. Ancak incelenen örnek olay çalışmalarının çoğalmasıyla genellenebilirlik sağlanabilir (Karasar, 2005). Örnek olay yönteminde, ilginç bir olayla ilgili ya da karşılaşılan sorunlar ele alınır, incelenir ve çözüm bulmaya çalışılır. Olayların öğrenilmesinde, verilerin analizinde ve sorunun derinleştirilmesinde, olayın nedenlerine ilişkin ya da çözümüne ilişkin öneriler ve sonuçlar ortaya koyulmaktadır. Veri toplama tekniklerinden biri olan gözlem, üzerinde çözümlenmesi istenen konunun nedenlerinin ortaya çıkarılması için, sorunun olduğu ünitelerin gözlemci tarafından katılımlı ya da katılımsız olarak deneklerin izlenmesini ifade eder. Katılımlı gözlemden gözlemci, gerçek kimliğini grup üyelerine bildirmeden sorunun araştırıldığı ünitenin bir üyesi gibi davranarak, gruptaki üyelerin doğal ve net davranışlarının sergilenmesini amaçlar. Katılımsız gözlemden ise, gözlenen kişinin veya grubun gözlemcinin farkına varmadan,

gözlemcinin olaylar hakkında veri toplamasını ifade eder. Görü me (mülakat) tekni inde, sözlü ileti im yoluyla verilerin elde edilmesi amaçlanır. Görü me tekni i ile ara tırmaya konu olan bir i letmede i letme sahibi, yöneticileri, çalı anları ve mü terileri ile görü ülererek sorunun nedenleri hakkında verilerin toplanması amaçlanır. Bu ara tırmadaki ba ımlı ve ba ımsız de i kenler u ekilde belirlenmi tir. Ara tırmada incelenen rekabet stratejilerinin ba arısı etkilenen de i ken olması sebebiyle ba ımlı de i ken, rekabet stratejilerinin ba arısını ifade etmektedir. Ba ımlı de i ken üzerindeki etkisinin ö renilmek istendi i uyarıcı de i ken olarak tanımlanan (Karasar, 2005) ba ımsız de i ken, ö renen örgüt kavramını ifade etmektedir.

Nitel çalı malarda, özellikle geçerlilik ve güvenilirlik konuları oldukça önemlidir. Bu tip çalı malarda geçerlilik ve güvenilirli in sa lanabilmesi için dört unsura dikkat edilmelidir. Bunlar;

- Kaynak farklıla tırma, görü me, gözlem, doküman incelemeleri vs. gibi farklı veri kaynaklarının kullanılması,
- Yöntem farklıla tırma, nitel ve nicel olarak veri toplanması,
- Ara tırmacı farklıla tırma, veri toplamada ve bulguları incelemede farklı ki ilerin görevlendirilmesi ve tüm bunların kar ılıklı olarak de erlendirilmesi,
- Kalitatif Geçerlilik, ara tırılan konuya ili kin nicel, sayısal verilerin de il, nitel bilgilerin toplanmasını amaçlayan ara tırma yöntemidir. Genel, olarak, ara tırmanın konusunun, amacı do rultusunda kapsayaca ı noktaların belirlenmesi ya da incelenen konunun, ara tırma evreninden ki iler tarafından hangi terimlerle dü ünülüp, ifade edildi ini ve hangi ça rı ımları yaptı ını saptamak amacıyla gerçekleştirilir.

Turizm letmelerinde Rekabet Stratejilerinin Ba arılmasında Ö renen Örgütün Rolü ba lıklı çalı mada, ara tırmanın yapıldı ı i letmenin ba ta yönetim kurulu ba kanı ve genel müdürü olmak üzere, di er birim yöneticileri ile görü meler yapılmı tir. İlk etapta elde edilen bulgular ve literatür temel alınarak, i letme çalı anları gözlemlenmi tir. Sonraki süreçlerde ise i letmenin dokümanları(belgeleri) incelenmi tir. Ara tırmanın konusu ve sadece bir i letmede yapılmı olması

sebebiyle, nitel bir ara tırma yöntemi seçilmiştir. Bu durum, elde edilen verilerin sayısal olarak ifade edilmesine olanak sağlamamaktadır. Ayrıca yapılan çalışmanın yüksek lisans tezi olması ve sadece bir ara tırma cı tarafından yapılması, ara tırma verilerinin ve bulgularının farklı ara tırma cılar tarafından incelenmesine ve analiz edilmesini olanak sağlamamaktadır. Ara tırma süresince elde edilen bulgular ve veriler, tarafsız bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### **4.2.2. İşletmenin Tanıtılması**

##### **4.2.2.1. İşletmenin Kuruluşu ve Şekli**

Anadolu Ulaştırma, İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya gibi Türkiye'nin büyük şehirlerinin arasında bulunan Uşak'ta, 2003 yılında şehirlerarası yolcu taşımacılığı şirketi olarak kurulmuş ve 12 milyon YTL sermayeye sahiptir. Firma, Anadolu Ulaştırma Anonim Şirketi olarak kurulmuş olup Ulaştırma Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Firmanın faaliyet konusu ise, şehirlerarası yolcu taşımacılığı, akar-yakıt ürünlerinin perakendeciliği ve toptancılığı olmaktadır. Anadolu Ulaştırma A.Ş. adı altında bir de petrol (benzinlik) bulunmaktadır. 2007 Kasım ayı itibarıyla 312 kişinin çalıştığı ve merkez binası Uşak'ın şehirlerarası otoparkında bulunan firma, 2003 yılında Ankara, İzmir, İstanbul ve Antalya seferleriyle hizmet vermeye başlamıştır. Firma yönetimi, 2005 yılında kurucusu Orhan Erdoğan'ın vefat etmesi sebebiyle, bu süreçten sonra Halil Erdoğan tarafından yürütülmektedir. Günümüzde firma, Ege Bölgesi'nin tamamı, Marmara Bölgesi'nin güneyi, Batı Akdeniz ve Batı İç Anadolu'yu içine alan geniş bir alanda hizmet vermektedir.

**Tablo 8.** Anadolu Ula ım A 'nin Sefer Düzenledi i ehirlere

<b>Hizmet Noktaları</b>	
U ak	Aydın
zmir	Bilecik
Ankara	Balıkesir
stanbul	Bursa
Eski ehir	Manisa
Antalya	Kocaeli
Kütahya	Sakarya
Denizli	Mu la
Isparta	Burdur
Afyonkarahisar	Konya

#### 4.2.2.2. İetmenin Genel Özellikleri

Anadolu Ula ım, 2003 yılında 8 araçla hizmet vermeye ba lamı ve günümüzde Cetra, 0403 Mercedes, Fortuna, Travego, Neoplan'lardan olu an 57 otobüs ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Ortalama bir araç, günde bir sefer yapmakta ve günde 2750 yolcu, bir ayda ise 82,5 bin yolcu ta ıma potansiyeline sahiptir.

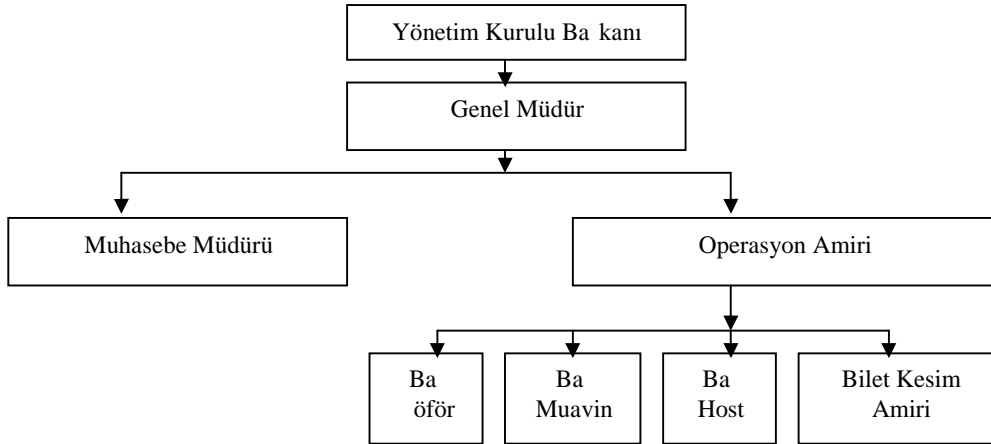
**Tablo 9.** Anadolu Ula ım A Araç Sayıları

<b>Araç Tipi</b>	<b>Araç Sayısı</b>	<b>Koltuk Sayısı</b>	<b>Toplam</b>
Neoman	1	46	46
Neoplan	5	54	270
Cetra	4	54	216
0403 Mercedes	27	46	1242
Mega Fortuna	7	54	378
Fortuna	11	46	506
Travego	2	46	92
<b>Toplam</b>	<b>57</b>	<b>346</b>	<b>2750</b>

#### 4.2.3. irketin Örgüt Yapısı, Ö renen Örgüt Çalı mal arı

Firmanın kurucusu olan Orhan Erdo mu 'un vefatından sonra firma yönetimi Halil Erdo mu 'a geçmiştir. Firmanın yönetiminin de i imi, zihniyet de i ikli ini de beraberinde getirmiştir. ehirlerası Yolcu Ta ımacılı ı Sektörü'nün içinde bulundu u a ır rekabet ko ullarında ayakta kalabilmek ve varlı nı güçlenerek sürdürebilmek için eldeki olanakları etkin biçimde kullanabilmeye fırsat tanıyan yapılanma içinde olmak zorunlulu u bilincinde olan firmada, ö renmeye ve ö renen örgüt olma çalı malarına ba la nmı tır. Sektörde görülen uygulamaların de i tirilmesi daha profesyonel uygulamaların ve hizmetlerin sunulması gerekti i görü ünde olan firma yönetimi, faaliyetlerini ö renen örgüt ilkeleri çerçevesinde yürütme kararı almı tır.

**ekil 19.** Anadolu Ula ım A Ö renen Örgüt Olmadan Önceki Örgüt Yapısı



Firmanın öncelikle vizyon, misyon ve kalite hedefleri belirlenmiştir. Vizyon “Yerel kaynaklarımızla ve gücümüzle harekete geçirdi imiz, özlenen kalitede, güvenli ve avantajlı hizmet ataklarımızı, ulusal bo yutta da sürdürmek ve arttırmak, çalı anları ve yolcuları ile birlikte sektörde de er yaratan bir irket olmak” olarak belirlenmiştir. Misyon “De erlerimiz ve ilkelerimizle belirledi imiz var olu nedenimizi sürekli kılmak için yolcularımıza; hızlı, kaliteli, güvenli, ayrıcalıklı, avantajlı, keyifli ve yeni hizmetler sunmak”; olarak belirlenmiştir. Firmanın kalite

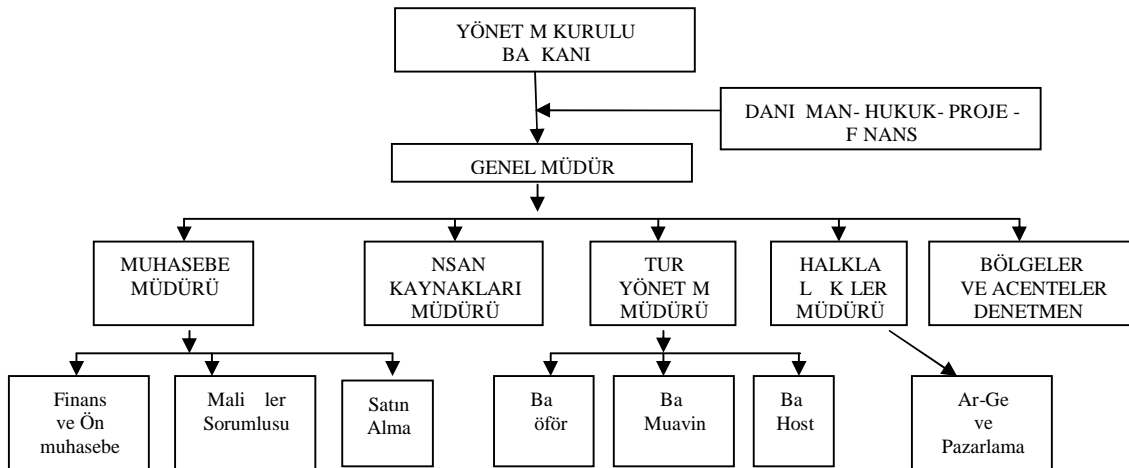
politikaları ise “Genç, dinamik, e itimli, çalı kan ve güler yüzlü personeli ile kaliteyi ilke edinen, hizmet sunumunda ko ulsuz misafir memnuniyetini çıkı noktası kabul eden, yaratmı oldu u çalı an ve misafir sinerjisiyle ö renen örgüt yapısını kuran Anadolu Ula ım hesaplı, konforlu ve güvenli ula ım hizmeti sa layarak, ya amı kolayla tırmayı ve toplumsal verimi arttırmayı temel görevi saymak” olarak belirlenmi tir.

Firma, faaliyet gösterdi i sektör içerisinde sa lıklı bir ekilde varlı ını devam ettirebilmek, rekabet avantajı kazanabilmek ve misafirlerine daha iyi olanaklar sa layabilmek için stratejilerini belirlemi tir. Bu stratejiler;

- Hizmetlerinde maliyet liderli i sa lamak,
- Alanında faaliyet gösteren firmalardan farklıla mayı sa lamak,
- Gerekti inde maliyet ve farklıla ma konularında odaklanmak ekinde belirlenmi tir.

Firmanın ö renen örgüt olmaya karar vermesiyle birlikte, yeni çalı malar ba latılmı tir. Yeni birimler olu turuldu. nsan Kaynakları, Hal kla li kiler, Ar-Ge, Maliyet Muhasebesi bölümleri örgüt yapısına eklenmi tir. Hiyerar ide bireylerin üzerindeki sorumluluklar ve irket de erleri, takımlara yüklenerek daha etkin bir yapı olu turulmu tur. Yeni yapılanma sonucunda, yeni görev tanımlarını, talimatlarını ve i süreçlerini gösteren formlar olu turulmu tur.

**ekil 20.** Ö renen Örgüt Çalı maları tibiyle Kurulan Örgüt eması





Satın alma, satı , pazarlama, insan kaynakları, yönetim ve sunulan hizmetler ile ilgili süreçler, takım çalı ması, firmanın gerçek patronları olarak adlandırılan misafirlerin tatmini ve çalı anların tatmini, sistem dü ünçesi, kalitenin artırılması ve bu çalı malara herkesin katkısının sa lanması için Ö renen Örgüt Sürekli Geli tirme Grubu (ÖÖSGG) kurulmu tur. Grupta yer alan üyeler, gönüllü ve ö renen ki ilerden olu turulmu ; gönüllülük ve süreklilik temel prensip olarak belirlenmi tir. Gruptaki her bir üye, konuyla ilgili fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmekte ayrıca de i ik ve yeni fikirlere her zaman açık olabilmektedir.

Grup çalı maları, yönetim kurulu ba kanı tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulu ba kanı, toplantılarda yapılacak çalı maları yönetme ve kendisine sunulan ya da rapor edilen çalı maların uygunlu unu kontrol etmekle görevlidir. ÖÖSGG, üyeleri belirli aralıklarla toplanmakta ve toplantı tarihleri bir önceki toplantıda belirlenmektedir. Kalitenin geli tirilmesi, verimlili in artırılması, maliyetlerin dü ürülmesi, savurganlı ın önlenmesi, karlılı ın arttırılması, satı ların arttırılması, kazaların azaltılması, bürokrasinin azaltılması, mü terinin gözündeki firma de erinin arttırılması konularında bölüm yöneticilerinin yaptı ı çalı malar, periyodik toplantılarda sunulmakta ve kar ılıklı fikir payla ımı sonucunda alınan kararlar raporlanarak bölüm çalı anlarına iletilmektedir. Yapılan ve sonuçlandırılan bu çalı malar üst yönetime rapor edilmektedir. Yapıcı olma temeline dayanan toplantılarda yapılan çalı maların, verimli ve etkili olmasına; ayrıca kısa zamanda sonucun alınmasına gayret gösterilmek tedir. Toplantılarda raporlanan sorunların, bir sonraki toplantıya kadar çözüme kavu turulması beklenir.

**Tablo 10.** Anadolu Ulaştırma ve Turizm Örenen Örgüt Sürekli Geliştirme Grubu Takım Çalışması Formu

KONU :  
TARİH :  
KATILIMCILAR :

NE?	NASIL?	NE ZAMAN?	KİM?

Firmada eğitim çalışmaları önemsenmekte ve haftanın altı günü eğitim verilmektedir. Personelin niteliğinin yükseltilmesi, deneyim kazandırılmasından yararlanılması ve öğrenme olanaklarının artırılması amacıyla eğitim ve geliştirme faaliyetleri, eğitim stajı, kurum içi düzenli eğitim programları (yıllık, aylık ve haftalık süreçlerde), etik ahlakı ve kültürü eğitimleri, bireysel gelişim ve mesleki gelişim eğitimleri, işte yükselme eğitimleri verilmektedir. Hafta içi personelin misafirlerle olan etkileşimlerinde nasıl davranılması gerektiği, araç içi donanımların kullanımı, sefer süresince yapması gereken görevleri, sefer süresince iletişim bilgilendirme formunun doldurulması ve teslim edilmesi konularında çalışanlara eğitim verilmektedir. Çalışanların araç içi eğitimlerinin yanında çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanabilmesi için kurulan Anadolu Gelişim Akademisi'nde cumartesi günleri eğitimler verilmektedir. İngilizce, Matematik, Güzel Sanatlar ve Yazma, İletişim Becerileri, Liderlik ve Girişimcilik eğitim konularını oluşturmaktadır. Anadolu Gelişim Akademisi'nde etkinlik açısından eğitim sınıfı 20 kişi olarak belirlenmiştir. Gönüllülükün esas tutulduğu ve verimliliğin hedeflendiği gelişim akademisinde kursa başvurulan ilk 20 kişi seçilmiştir. Daha sonraki kurlarla eğitim devam ettirilmektedir. Çalışanların Mesleki Eğitimleri, Bölüm Amirleri, Başöğretmen, Baş Muavin ve Baş Host Tarafından; Gelişim Akademisi Eğitimleri, Uşak Üniversitesi Öğretim Üyeleri tarafından verilmektedir. Çalışanların nitelikleri ve eğitim seviyeleri arttıkça ayrıca hizmet farklılaşmasına gidildikçe eğitim konuları da genişletilebilmektedir.

**Tablo 11.** İletme Bilgilendirme Formu Ön Yüzü

SNO	TAK P ED LECEK KONU	EVET	HAYIR
1	45 DAK KA ÖNCE SEFERE GEL ND M ?		
2	K SEL TEM ZL K YETERL M ?		
3	PERONDA YOLCU KAR ILANDI MI?		
4	ÇIKI ANONSU GÜZERGAHA VE SEFER SAAT NE UYGUN YAPILDI MI?		
5	KOLONYA DA ITILDI MI?		
6	B LET KONTROLÜ VE REZERVE L STES KURALLARA UYGUN DÜZENLEND M ?		
7	GÜNLÜK GAZETELER, SEFER SAAT NDE YOLCULARIN H ZMET NE SUNULDU MU?		
8	KRAM H ZMET GÜZERGAHA VE SEFER SAAT NE UYGUN YAPILDI MI?		
9	ARAÇTAK K TAPLARIN TANITIMI YAPILARAK M SAF RLERE SUNULDU MU?		
10	MÜZ K S STEM VARSA KULAKLIK H ZMET SA LANDI MI?		
11	KRAM SONRASI, TERMOSA SICAK SU DOLDURULARAK OCAK D NLEND R LD M ?		
12	BUZDOLABI KULLANILIRKEN KAPA I D KATL CE AÇILIP KAPATILDI MI?		
13	VCD(VHS) F LM C HAZI KULLANMA TAL MATINA UYGUN KULLANILDI MI?		
14	F LM SAAT NE UYGUN OLARAK VE F RMANIN BEL RLED F LMLERLE YAPILDI MI?		
15	ARAÇTA ABESİS VARSA, SEYAHAT SÜRES NCE YETERL H ZMET SA LANDI MI?		
16	ÇÖPLER TOPLANDIKTAN SONRA GENEL YOLCU STEKLER TEKRAR SORULDU MU?		
17	30 DAK KA ARAYLA YAPILAN ARAÇ Ç KONTROLLER SEFER SAAT NE UYGUN YAPILDI MI?		
18	ARA DURAK VARSA B NEN YOLCULARA B LET KONTROLÜ YAPILDI MI?		
19	MOLA NÖBET UYGULANDI MI?		
20	MOLA SONUNDA YOLCULARIN YERLER N ALMASI SA LANDI MI?		
21	MOLA ÇIKI ANONSU YAPILDI MI? MOLADAN SONRA KOLON YA DA ITILDI MI?		
22	GÖREV TESL M ED LECEK SE VARI TAN EN AZ I SAAT ÖNCE KRAM YAZDIRILDI MI?		
23	GÖREV TESL M ED LECEK SE GEREKEN HAZIRLIKLAR YAPILDI MI?		
24	VARI KRAMI SEFER SAAT NE UYGUN OLRAK YAPILDI MI?		
25	KRAM SONRASI ÇÖPLER TOPLANDI MI ?		
26	YOLCULARIMIZA K TAPLARIMIZDAN VER LD YSE SEFER B TME DEN ÖNCE TAK P ED LD M ?		
27	MÜZ K S STEM VARSA SEFER B TME DEN DA ITILMI KULAKLIKLARIN TAK B YAPILDI MI?		
28	VARI ANONSU YAPILDI MI?		
29	GÖREV SONU ARAÇ YATIYORSA GEREKL HAZIRLIKLAR YA PILD I MI?		
30	SEFER SÜRES NCE İLETME B LG LEND RME FORMU KURALINA UYGUN YAPILDI MI?		
NOT: HAYIR OLARAK İRETLENEN MADDELER N AÇIKLAMASI RAPORUNUZDA BEL RT LECEKT R			
ARAÇ PLAKASI			
PERSONEL N ADI - SOYADI MZASI			

**Tablo 12.** İletme Bilgilendirme Formu Arka Yüzü

G D								
ARAÇ B LG LER				DÜZENLENEN B LETLER				
ARAÇ PLAKASI				SER NO	GÜZERGÂH	TAR H	KOLT. NO	ÜCRET
SAAT - GÜZERGÂHI								
KAPTANLAR								
MOLA YER								
MOLA SÜRES								
ARA DURAKLAR								
B LETS Z M SAF R								
REZ B LETL M SAF R								
GÖRÜLEN VEYA YA ANAN AKSAKLIKLAR				ARAÇTAK K TAPLAR				
DÖNÜ								
ARAÇ B LG LER				DÜZENLENEN B LETLER				
ARAÇ PLAKASI				SER NO	GÜZERGÂH	TAR H	KOLT NO	ÜCRET
SAAT - GÜZERGÂHI								
KAPTANLAR								
MOLA YER								
MOLA SÜRES								
ARA DURAKLAR								
B LETS Z M SAF R								
REZ B LETL M SAF R								
GÖRÜLEN VEYA YA ANAN AKSAKLIKLAR				ARAÇTAK K TAPLAR				

Ayrıca çalı anlar günlük faaliyetlerinde ve çalı malarında kar ıla tıkları sorunları çözebilmesi için sorumlulukları arttırılmaktadır. Ya anılan sorunlar, sorumlulukların üzerinde ise firma yöneticilerine geri bildirim yapılmakta ve firma içinde kullanılan etkin e-mail sistemiyle sorunun kısa sürede yönetim takımına iletilmesi ve hızlı bir ekilde ortadan kaldırılması söz konusu olmaktadır. Misafir sorunlarının hızla cevaplanabilmesi, sorunların çözüme kavu turulabilmesi ve ortaya çıkma sebeplerinin ara tırılması, ödüllendirme ve cezalandırmanın etkin, tarafsız biçimde yapılabilmesi ve e itim gereksiniminin belirlenebilmesi için Ö renen Örgüt Sürekli Geli tirme Grubu (ÖÖSGG) yetkilendi rilmi tir.

leti im raporları, e-posta, araç içi bilgilendirme raporları, yüz yüze ve telefon aracılı ı ile firma çalı anları ve misafirleri tarafından ya anılan sorun hakkında bilgilendirilen firma yöneticisine ya da çalı anınca, firma içindeki etkin olarak yürütülen e-posta sistemi ile firmanın her yöneticisine ve yönetim kuruluna geri bildirimde bulunulur. Bu süreçte genel müdür, sorumlular hakkında savunma isteme hakkında sahiptir. Yazılı sunulan ifadeye göre sorumlu, gerek görülürse disiplin kuruluna sevk edilir. Sorumlu ki i haklı görülürse soru turma kapatılmaktadır. Disiplin kuruluna sevk edilmesi ya da soru turmanın kapatılması hakkında i letme içi bilgilendirme sistemi ile bölüm yöneticilerine geri bildirim yapılmaktadır. Disiplin kuruluna sevk e dilen çalı an, belirlenen bir günde toplanan grubun önünde ifadesini tekrarlaması istenmektedir. Kurul sorumlu ki i veya ki ilere ifadeleri sonucunda davranı ları sebebiyle ceza verebilmektedir. Cezalar; ilk seferde uyarı, ikinci seferde kınama, üçüncü seferde kınama ve maddi ceza, dördüncü seferde ise ki inin i ine son verilmesi olarak belirlenebilmektedir. Cezalandırmada çalı anın firmadaki geçmi i mutlaka göz önünde bulundurulur. Yine bu süreçte, e itim gereksiniminin ve sorunların kayna ının ara tırılma sı da yapılmaktadır. Firma içinde cezalandırma kadar ödüllendirme de etkin biçimde yapılmaktadır. Firmada çalı anların hizmetlerini sürdürürken gönüllülü ün ön planda tutulabilmesi amacıyla ödüllendirmeye de önem verilmektedir. Firma bu süreçte bilet satı ekillerini de de i tirmi tir. Ücretsiz 800'lü hat açılması, internet adresinde bilet rezervasyonu ve bilet satı ı için düzenlemeler yapılmı tir.

### **4.3. REKABET STRATEJLERİNİN BAŞARISININ ARTIRILMASINDA ÖZGÜÇLENEN ÖRGÜTLERİN ROLÜ**

#### **4.3.1. Özgüçlenen Örgüt Çalışmalarının Maliyet Liderliği Stratejisi Üzerindeki Etkileri**

##### **4.3.1.1. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler**

Firmanın ilk örgüt yapısı, özgüçlenen örgüt olmaya karar verildikten sonra bölümler eklenmiştir. Etkin iletişim destekleyen, takım çalışmasını ve özgenimlenmeyi kolaylaştıran bir yapıya dönüştürülmüştür. Bu çalışmalar sonucu, kaynak ve etkinlik yönünden gereksiz görülen ve sağlıklı bir iletişim sağlayabilmek için basık örgüt yapısı kurulmuştur ve bu sayede orta kademe yönetiminin işletmeye getireceği maliyetler üzerinde düşüşler sağlanmıştır. Firmada çalışanların niteliklerinin artırılması ve kazalarının azaltılmasının sağlanması ve en önemlisi misafir tatmininin sağlanması için eğitimcilerle işbirliği yapılmıştır. Böylelikle çalışanların işlerinde uzmanlaşmaları ve yetkinleşmeleri amaçlanmıştır. Verilen eğitimler sayesinde, firma çalışmalarının yaptıkları işi ve firmayı daha çok benimsemeleri sağlanarak, eğitim verilmeye başlandı. 1990'deki eğitime katılmama ya da eğitime almayı reddetme eğilimlerinin ortadan kalktığı gözlemlenmiştir.

##### **4.3.1.2. Personel Devir Oranları**

İnsan kaynakları bölümünün pozisyonu değerlendirme ve mülakat, özgeçmişlerin seçimi, elenmesi, randevu programlaması gibi temel işlemler ise belirli bir maliyet oluşturmaktadır. Ayrıca işe alınan yanlı elemanın maliyeti ve işten çıkarılması da ayrı bir maliyet oluşturmaktadır. Fortune 1000 içindeki 54 şirket arasında yapılan bir çalışmada, çağrı merkezlerine alınan yanlı bir elemanın şirkete maliyetinin, ortalama ücretinin 26 katı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte dünyanın önde gelen danışmanlık şirketleri arasında yer alan Watson

Wyatt'ın gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre, bir çalışanın kaybetmenin hesaplanan maliyeti, o çalışanın maaşının 200 katına kadar çıkabildiği ortaya konmuştur (Tekinay, 2003). Firmadaki eğitim ve öğrenme çalışmalarına verilen önem, zamanla personelin iş tatmininin ve çalışmaya bağlılığını benimsemesinin olmasında etkili olmuştur. Aynı zamanda bu durum personel devir hızı oranının ve deneyim artışının düşürülmesinde etkili olduğu söylenebilir. 2004 yılında personel devir hızı oranı % 46 iken, 2007 yılı hesaplanan personel devir hızı ise % 8'dir.

**Tablo 13.** 2004 ile 2007 Yılları Arası Gerçekleşen Personel Devir Hızı Oranları

	2004	2005	2006	2007
<b>DÖNEM BAŞI PERSONEL SAYISI</b>	100	125	218	280
<b>YENİ ALINAN PERSONEL SAYISI</b>	100	150	96	59
<b>YENİ ÇIKAN/ÇIKARILAN PERSONEL SAYISI</b>	75	57	34	27
<b>DÖNEM SONU PERSONEL SAYISI</b>	125	218	280	312
<b>PERSONEL DEVİR HIZI (%)</b>	% 46	% 23	% 11	% 8

#### 4.3.1.3. Hizmet Üretim Birim Fiyatlarında Düşüş

Üretilen ürünlerin ve hizmetlerin sunumlarının artmasına karşın çıktı birim maliyetlerinin düşürülmesi temeline dayanan öğrenme eğrisi sayesinde işletmenin gider kalemlerinde düşüşler sağlanmıştır. ÖÖSGG'nin yaptığı araştırmalar sonucunda, seyahat esnasında harcanan akar-yakıtın maliyetinde de düşüş sağlanmıştır. Ayrıca ÖÖSGG'nin yürüttüğü bu proje sayesinde, aynı güzergâhtaki ve aynı tipteki otobüslerin birinin diğerine oranla daha az yakıt tüketebileceğinin ortaya çıkarılması sonucunda, bu sonucun diğer güzergâhlarda ve otobüslerde uygulanması ile akar-yakıt maliyetinde düşüşler sağlanmıştır. Her aracın teknik özelliklerin farklı olması sebebiyle km başına farklı miktarlarda yakıt tüketmektedir. Örneğin Cetra tipi otobüslerde uygulanan bu proje sayesinde 100 km de harcanan yakıt miktarı, 32 litreden 27 litreye de indirilerek 100 km de 5 litre yakıt tasarrufu sağlanmıştır. Bu proje sonuçlarının diğer tip araçlarda da uygulanması

sonucu, araç alım giderlerinden, sigorta ve kasko giderlerinden sonra en büyük gider kalemini oluşturan akar-yakıt giderlerinde düşümler sağlanmıştır. ÖÖSGG projeleri sayesinde, çalışanların sundukları hizmetlerde ve ortaya çıkan maliyetlerde daha iyi uygulamaların olabileceğinin ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Ayrıca bir akar-yakıt firması ile perakendecilik ve toptan satıcılık bayiliğini alma anlaşmasının imzalanması da, akar-yakıt maliyetlerine olumlu yönde katkıda bulunmasını sağlamaktadır.

#### **4.3.1.4. Bilgisayarlı Sisteme Geçi**

ÖÖSGG faaliyetleri doğrultusunda, çalışanların günlük işlerinde zaman kaybının ortadan kaldırılması, firma içi bilgi akışının etkinleştirilmesi ve raporlamaların daha iyi yapılabilmesi için bilgisayarlı sisteme geçilmiştir. Biletlerin kesimi, raporlama, araç takibi vs konularda bilgisayarlı sistemlere geçilmesi ve kırtasiye masraflarında tasarruf sağlanmıştır. Misafirlerinin rahat ve emelceli seyahat yapmalarını sağlamak, araçların coğrafi konumunun takibini yapmak, hareket halindeki araçlarda oluşan sorunlara zamanında müdahale edebilmek ve kısa zamanda sorunları ortadan kaldırabilmek için merkezden yönetilebilen ve ABESIS olarak adlandırılan bir sistem uygulanmaya başlanmıştır. Aracın nerelerde durduğunu, durulan noktanın belirlenen mola mevkilerinin olup olmadığını ve araç içinden görüntü alınmasını sağlayabilen gibi verilerle firmanın çalışanlar üzerindeki denetimlerinin etkisini artırabilmektedir. Firmanın daha önceden hazırladığı yolculuk hakkında bilgilendirme anonsu da yine bu sistemler sayesinde verilebilmektedir. Bu sayede, çalışanların gereksiz sorulara muhatap olmaması ve rutin işlerle meşgul olmasını sağlayabilmekte ve bu zamanın misafirlere hizmet edilmesini sağlamak için kullanılabilmeye fırsat tanınmaktadır.



### 4.3.2. Ö renen Organizasyon Çalı malarının Farklıla ma Stratejisi Üzerine Etkileri

#### 4.3.2.1. Ar-Ge Çalı maları

ÖÖSGG'nin yaptı ı Ar-Ge faaliyetleriyle ABESIS sistemi kurularak firmanın denetim, pazarlama ve misafir memnuniyeti konularında farklılık yaratması sa lanmı tır. Özel günler, bayramlar gibi günlerde bu sistem sayesinde araç içinde bulunan TV yardımıyla videolar gösterilmektedir. Örne in firma 18 Mart stiklal Mar ı'nın kabulü ile ilgili bir belgesel bu sisteme yüklenerek misafirlerin gözünde bir farklılık yaratılması sa lanmı tır.

Araç içi bilgilendirme ve e lence sistemi olan ABESIS, yolculara; yolculuk hakkında bilgi verebilmekte, yolculu un e lenceli geçirilmesini ve yolcu yakınlarına aracın konumu hakkında bilgi verilmesini sa layabilmektedir. Bu sistem yolculara, yolculuk güzergâhı, buldukları yerin rakımı, gidilen km – kalan km ve süre, iç ve dı sıcaklık, aracın ortalama hızı, mola yerine kalan km ve süre, en yakın il ve ilçelerin uzaklıkları, güzergâhtaki di er illerin ve ilçelerin uzaklıkları hakkında bilgi verebilmektedir. Ayrıca, buldukları ilin önemli noktaları, tarihi, turistik ve do al mekânları, buldukları ildeki oteller, belirlenen sürede ve mevkide istenilen filmlerin veya kliplerin (medyaların) oynatılmasını sa layabilmektedir. ABESIS sayesinde yolcuların “hangi yönde gidiyoruz?, molaya ne kadar var?, u anda neredeyim?, varı noktasına ne kadar kaldı?, gi tti im yerde hangi otele gidebilirim? Tarihi yerleri nelerdir? sorularına cevap verilebilmektedir. Aynı zamanda bu sistem, otobüs içinde bulunan ve film izleme haricinde yol boyunca kapalı duran televizyonların daha etkili olarak kullanılmasına olanak sa l amı tır. Bu çalı malar, kaynakların daha etkili kullanılmasına olanak sa layarak, firmanın satı oranlarında ve sundu u hizmetlerde farklılık yaratmasında etkili olmu tur.

ÖÖSGG'nin yaptı ı ara tırmalarda, ABESIS sisteminin alt yapısı kullanılarak farklı uygulamalar yapılabilece i ortaya konmu tur. Bu uygulamalardan biri ise her koltu un arkasına takılan LCD ekranlar ile yolculu u daha e lenceli bir hale getirme projesidir. Konulan ekransız ile birlikte her koltukta bulunan bir oyun

kolu (joystick) yardımı ile ekranlar kullanılmaktadır. Bu ekranlardan ABES S sistemi alt yapısı ile GPRS üzerinden internete bağlantı, MSN Messenger programına giriş, misafirlerin yanlarında getirdikleri taşınabilir hafıza depolarında (USB belleklerde) bulunan filmleri veya müzikleri izleyebilmelerine fırsat tanınmaktadır. Firma 2003 yılında kurulmasına rağmen, sürekli geliştirmeyi ön planda tutması sayesinde satışlarını artırabilmiştir.

**Tablo 14.** 2004 – 2007 Yılı Bilet Satış Oranları

<b>2004 – 2007 YILI BİLET SATIŞ ORANLARI KARILAŞTIRMA TABLOSU (kişi)</b>	
2004	408.640
2005	445.220
2006	777.640
2007	818.500
<b>TOPLAM</b>	<b>2.450.013</b>

#### 4.3.2.2. Ürün Çeşitlendirme

İç pazarın veya ülkelerin pazar paylarını korumak ve geliştirmek amacıyla, arzlarını farklılaştırma yönündeki çabaları çeşitlendirme olarak tanımlanmaktadır. İç pazar ve ülkeler rekabet edebilmek için, pazar paylarını korumak ve geliştirmek zorundadırlar. Ürün geliştirme, müşterilerin sürekli değişen isteklerini tahmin etmek ve endüstride uzun dönem karlılığı sağlamak için öncelikle gerekli olan etkenlerin başında gelmektedir (Baytok, 1998).

ÖÖSGG'nin firma yönetimine sunduğu bir raporlar sayesinde, farklılaşma çabaları çerçevesinde yeryüzü ulaşımı olarak adlandırılan, görünüş ve konfor itibarıyla diğer araçlardan ayrılan ve 2006 yılının en iyi otobüsü seçilen Neoplan Starliner otobüsleri alınmıştır. Alınan Neoplan araçları, satış oranlarının artırılmasında ve misafirlerin daha yüksek ücret ödeyerek yolculuk yapmalarını sağlamaktadır. Diğer bir projede, Osmanlı İmparatorluğu Saltanat Döneminin kültürel motifleri ile süslenmiş araçlar, dönemin elbiselerini giyen çalışanlar ve

döneme ait ikram çe itleri ile firmanın bilet satı oranlarının artmasında ve rekabet avantajı kazanmasında etkili olmu tur .

#### **4.3.2.3. Mü teri Veri Tabanı Olu turma**

Yeni bir ürünün ya da hizmetin piyasaya sunulması sürecinde i letmeyi tercih eden mü teri profili önemlidir. Bu sebeple, genel olarak birçok i letmenin uyguladı ı ve i letmenin mü terileri hakkında bilgiler toplamak amacıyla mü teri kartlarının kullanımına ba lanmı tur. Anadolu Card projesi ile misafirleri hakkında bilgi bankası olu turulmaya ba lanmı tur. Misafirlerine çe itli avantajlar sunmak amacıyla geli tirilen Anadolu Ula ım Card projesi sayesinde ehirlerası ula ım için Anadolu Ula ımı kullanan ki iler hakkında genel bi lgiler elde edilebilmekte, mü teri portföyüne göre olu turulan kampanyalar hakkında misafirlerin e -mail adreslerine veya cep telefonlarına mesajlar gönderilebilmekte, bu sayede i letmeyi tercih eden mü teriler hakkında bilgi toplanmasına ve mü teri istekle rinin belirlenmesine olanak sa lamaktadır.

#### **4.3.2.4. Etkili Tanıtım ve maj**

ÖÖSGG tarafından, U ak Üniversitesi'nin ö rencilerinden olu an Anadolu Gençlik Kolu isminde bir grup kurulmu tur. Grubun, yolculuk esnasında misafirlerin görü lerinin alınması, sorunlarının ve isteklerinin geribildiriminin firma yönetimine iletilmesi, anketlerin yapılması, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunulması gibi görevleri vardır. Örne in grup tarafından huzurevlerinin ziyaret edilmesi, dünya kadınlar gününde araç içindeki bayanlara karanfil da ıtılması, üniversite de stantlar açılması gibi hazırlanan projeler, pazarlama faaliyetlerine ve mü terinin gözünde firma de erinin olu masına katkı sa lamaktadır. Ba lı bulunan acentelerle yapılan, % 100'e yakın katılımlarla gerçekleştirilen aylık toplantılarda, kar ıla ılan ve kar ıla ılabilecek sorunlar ve bu sorunlara kar ı üretilebilecek sonuçlar ve projeler hakkında kar ılıklı bilgilendirmeler yapılmakta ve

misafirlerin Anadolu Ula ımı tercih etmeleri, firmanın çalı anlarının ve misafirlerinin gözünde firmanın bir ayrıcalı ının olması için projeler hazırlanmaktadır. Anadolu Ula ım ile seyahat etmek ve Anadolu Ula ım'da çalı mak bir ayrıcalık olarak görülmektedir. Firma içinde etkili ileti imin oldu u, ö renmeye, e itim faaliyetlerine ve takım çalı malarına önem verildi i gözlemlenmiştir. Tüm bu çalı maların rekabet aracı olabilecek uygulamaların ve projelerin ortaya koyulmasında etkili oldu u anlaşılmıştır.

#### **4.3.3. Ö renen Organizasyon alı malarının Odakla ma Stratejileri Üzerine Etkileri**

Ö renen örgüt üyeleri, ya ı, gelir, ya am biçimi, cinsiyet, co rafik konum ve bazı ayırt edici özellikler ya da bunları hepsini temel alarak mü terileri gruplandırılmasını içeren mü teri veri tabanının olu turulmasında etkili sonuçlar yaratabilmektedir. İletme, getirisinin yüksek oldu u otobüs güzergâhı anlamına gelen verimli hat yönetimi ve maliyetlerin dü ürülmesi üzerine odaklanmıştır. Turizm i letmelerinde ö renen örgüt anlayı ı do rultusunda örgütlenmiş bir hizmet personeli, yeteneklerini geli tirecek her konuyu ve bilgiyi fırsat olarak görmekte ve belirlenen rekabet stratejilerinde yüksek ba arının sa lanması için uygulamaya koyabilmektedir. Maliyet liderli i ve farklıla tırma stratejilerinin ba arısının artırılmasında ö renen örgütlerin rolü daha önceki bölümlerde incelenmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde konaklama işletmeleri daha önceki yıllara oranla daha sert bir rekabet ile karşılaşmakta ve bu rekabetin gelecekte daha da artması beklenmektedir. Bilgi çağında bütün örgütsel yapılar gibi küresel rekabet artları içerisinde turizm işletmelerindeki örgütler de, varlıklarını sürdürebilmek, rekabet avantajını yaratabilmek örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek, örgütlerini çağın gerekleri ne göre yeniden yapılandırabilmek, değişim ve dönüşümü bilgi temelli kurumsallaştırabilmek için örgütsel yönetim yapılarında bilgi yönetimine yönelik stratejik süreçlerini benimsemek durumundadırlar. Bu etkenler ile başa çıkabilecek yeni örgüt modelinin; yeni çevrenin gereksinimlerini, müşterilerin beklentilerini ve isteklerini, çalışanların gereksinimlerini karşılayabilmek için, daha çok bilgi, esneklik, güç ve öğrenme kabiliyetine sahip olma gayretinde olmalıdır. Öğrenen örgüt anlayışı; değişimin yönetiminde örgüt üyelerine sürekli kendini geliştirme potansiyeli sağlamak amacıyla yönlendirebilen, bireyin örgütle beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin konuların nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim biçimidir. Öğrenen örgüt kavramı, istedikleri sonuçları yaratmak için sürekli olarak kapasitelerini artırdıkları, yeni ve geniş düşünce kalıplarıyla fikirlerin beslendiği, ortak isteklerin özgür bırakıldığı ve sürekli olarak nasıl öğrenebileceklerini bilen insanlardan oluşan örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin; bir program değil bir felsefe olduğu, değişime uyum sağlamanın yolunun bu anlayıştan geçtiği, personel geliştirme ve geliştirmeye önem verdiği ve bilgiyi her yönüyle dikkate aldığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın uygulama bölümü, ulaşım sektöründe faaliyet gösteren Anadolu Ulaşım A.Ş. de yapılmıştır. Firmada öğrenen örgüt faaliyetlerinin yönetiminde değişimle başlatıldığı görülmektedir. Firma yönetiminin değişimi, genellikle zihniyet değişikliği ile beraberinde getirmektedir. Firmanın yönetim kurulu başkanı, daha önceki dönemlerde öğrenen örgüt faaliyetlerini içeren seminerlere katılması, yapının ılevselliği sebebiyle öğrenen örgüt yapısını firmada kurmak istemesiyle firmada öğrenen örgüt çalışmalarına başlanmıştır. Firmanın bu süreçte sermaye artırımına gitmesi, yeni yönetim ve personel açılımı da beraberinde

getirmi tir. Eklenen bölümler ile birlikte yapılandırılan örgüt hiyerar isisi, ö renen örgüt çalı malarının benimsedi i ve etkin ileti imi destekleyen yatay yapı olu turulmu tur. Olu turulan yatay örgüt yapısı sayesinde, orta kademe yönetici sınıfının getirece i personel giderleri de engellenmesinde etkili olmu tur.

Firma düzeyinde ö renme ve e itim faaliyetleri için çalı anlar cesaretlendirilmektedir. Hizmet içi ve genel konular üzerinde çalı anlara e itimler verilmektedir. Verilen e itimler, belirlenen hedefler ile mevcut durum arasındaki aç ın kapatılmasını sa layan yaratıcı gerilimin bazı durumlarda ortaya çıkard ı duygusal gerilimi (üzüntü, belirsizlik vs.) azaltmakta ve personelin yaratıcılı nı artırmaktadır. Bu durum aynı zamanda, i görenlerin i tatmininin sa lanmasında ve personel devir hızının dü ürülmesinde etkili olmaktadır. Personel devir hızı oranının dü ük düzeyde olması, aynı zamanda i letmede çalı anların çalı ma sürelerinin uzaması anlamına geldi inden, sunulan ürünlerin veya hizmetlerin sunumunun artmasına kar ılıklı çıktı birim maliyetlerinin dü ürülmesi temeline dayanan ö renme e risinin dü ürülmesini sa layacak ve hizmet üretim maliyetlerinde de dü ü ler olu acaktır.

Firma çalı anları, üst yönetim liderli inde takım çalı ması yapmaktadır. Yapılan takım çalı malarında çalı anların fikir payla ımları sonucunda yeni fikirlerin ortaya çıkarılması sa lanmaktadır. Fikir payla ımı sonucu ortaya çıkan yeni yakla ımların denenmesi için üst yönetimin deste i alınmaktadır. Ortaya çıkarılan yeni yakla ımlar, firma üst yönetimince desteklendi i ve uygulama ansı verildi i sürece, hizmet farklıla tırılmasında ve takım çalı ması faaliyetlerinde çalı anların cesaretlendirilmesi sa lanmaktadır.

Ö renen örgütlerin özelliklerinden biri, ö renme yeteneklerindeki üstünlükleri sayesinde teknolojiyi etkin kullanmalarıdır. Firma genelinde yapılan ara tırmalarda teknolojinin etkin bir e kilde kullanılmakta oldu u anla ılmaktadır. Ula ım sektöründe ya anan rekabet ve mevsimlik bir sektör olması, farklı uygulamaların teknoloji alt yapısı kullanılarak hizmet sunumuna yansıtılması zorunlulu nu getirmektedir. Teknolojinin ilerlemesi, mü terilerin dü ünemedi i olanakların, hizmet sunumunda kullanılması fırsatı sa lamaktadır. Bu teknolojinin uygulanması aynı zamanda bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Ö renen

örgüt çalışanları, hem teknolojinin etkin bir şekilde hizmet sunumunda kullanılmasını hem de firmanın kalite düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Firmada yine teknoloji ürünleri kullanılarak, uygulamada yaşanan sorunlar hakkında firma yöneticilerinin kısa sürede bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. Firma içinde kullanılan etkin e-posta sistemi ile üst yönetimin kısa sürede bilgilendirilmesi, sorunların kısa sürede ortadan kaldırılmasını da etkilemektedir.

Firmada yapılan gözlemler ve görüşmeler sonucunda, firmada öğrenen örgüt çalışanlarının yürütülmesinde ve kısmi olarak öğrenen örgütün özelliklerini yansıtmasına rağmen, yöneticilerin öğrenen örgüt çalışanları üzerindeki bilgi eksikliği, paylaşılan vizyonun olmaması gibi sebepler nedeniyle firmanın tam olarak öğrenen örgüt olduğu söylemek olanaksızdır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, firmanın yönetim kurulu başkanları haricinde diğer yöneticilerin öğrenen örgüt çalışanları hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca firmanın internet sitesinde yer alan vizyon, misyon bildirimlerinin de birbirinin yerine yazıldığı görülmektedir. Bu durum, vizyon, misyon ve kalite hedeflerinin çouletmede olduğu gibi üst yönetim tarafından belirlenmiş bir açıklayıcısı olabilir. Yönetim takımının konu üzerinde bilgi birikimine sahip olmaması ve bu konu üzerinde isteksiz davranması, uzun süreçte personel üzerinde de isteksizlikle sonuçlanacaktır. Paylaşılan vizyon, personelin ortak bir hedefe yönelmelerini ve yaratıcılıklarını artırmalarını sağlayan bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler getirilebilir.

➤ Turizm ve ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, öğrenen örgüt çalışanlarının bilinçli bir şekilde yürütülmesini sağlamak için yöneticilerin konu üzerinde yeterli eğitim almaları sağlanmalıdır.

➤ İşletme vizyonunun, paylaşılan vizyon olması için her işletme çalışanının görüşleri alınmalıdır.

➤ Öğrenen örgüt yapısının kurulmasında ve öğrenen örgüt çalışanlarının başarılı bir şekilde yürütülmesinde üst yönetim düzeyinde istekli olunmalı ve çalışanlar bu doğrultuda cesaretlendirilmelidir.

➤ İletmeye rekabet avantajı kazandırabilecek uygulamaların ortaya çıkarılmasının, örgüt bazında her üyeye duyurulmasının, her üye tarafından bu mesaj açıkça algılanmasının ve etkin bir şekilde iletilmenin her kademesinde uygulanmasının yapılabilmesi için örgüt içi etkin iletişim ağı kurulmalıdır.

➤ İletme içi bilgi akışının ve geri bildirim etkin bir şekilde yürütülmesi için teknolojiden yararlanılmalıdır.

➤ Ortaya çıkan ve çıkabilecek sorunlar üzerinde çalışma grupları oluşturulmalı, alternatif senaryolar üzerinde beyin fırtınası yapılmalı ve ortaya çıkan önerilerin ve sonuçların örgüt bazında her üyeye ulaşması sağlanmalıdır.

➤ İletmeye yeni katılanlara, örenen örgüt faaliyetlerine uyum eğitimi verilmeli ve yeni personel, örenen örgüt çalışanları ve sonuçları üzerinde bilgilendirilmelidir.

➤ Dış bilgi kaynakları, sektörün durumu, sektördeki uygulamalar hakkında projeler üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

➤ İletme genelinde ilk defa uygulanacak olan projeler hakkında çalışanlar tarafından yönetim tarafından desteklenmelidir.

➤ Son olarak örenen örgüt çalışanlarının bir duraktan çok bir seyahat olduğunu firma genelinde her üye ve yönetici tarafından benimsenmelidir.

Bu çalışma, örenen örgüt çalışanlarının rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasındaki etkileri araştırmıştır. Genel olarak rekabet stratejileri ve örenen örgüt faaliyetleri teorik olarak incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak Örnek Olay Çalışması yapılmıştır. Sonraki çalışmalar, bu araştırmada üzerinde fazlaca durulmamış olan bir örgütün örenen örgüt olma potansiyelinin değerlendirilmesi, örenen örgüt kültürünün oluşturulması, örenen örgüt yapısının kurulmasında örgüt liderinin rolünün derinlemesine incelenmesinin yanı sıra, örenen örgüt çalışanlarının hizmet kalitesinin artırılması ve personel yetkinliğinin yükseltilmesi üzerindeki etkileri araştırılarak seyahat acentaları ve konaklama işletmeleri açısından değerlendirilebilir.



### KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, Ali Faruk. “Yalın Organizasyon”, [www.angelfire.com](http://www.angelfire.com), 2003.
- Adler, Paul S. Building Better Bureaucraies, **Academy of Management Executive**, cilt:13, 1999, ss.38.
- Akat, Ömer, **İletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Bursa, Ekin Yayınları, 1998.
- Akbaba, Atilla. “Örgütsel Kültür,” (Çev. Edgar SCHEIN) **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt: 4, sayı: 3, 2002.
- Akdemir, Bünyamin ve Çukacı, C. Yusuf. “Örgüt Kültürü De erleriyle Örgütsel Ö renme Düzeyi Arasındaki li kinin Belirlenmesi ve Bir Ara tırma”, <http://www.calisma.org/ssk/kitap50/48.pdf>, 2007.
- Aksoylu, Semra ve Dursun, Yunus. “Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme” **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı: 11, 2001, ss. 357–371.
- Aktan, Co kun Can. “De i en Dünya ve Yeni Dinamikler”, <http://www.canaktan.org/canaktan-arastirmalari/degisim/ak-tan-yeni-dinamikler.pdf>, 1999.
- Akta , Haluk ve di erleri. **Mü teri Memnuniyeti**, stanbul: Rota Yayıncılık, 2000.
- Akyüz, Yılmaz ve Görmü , ahin A ve Bekta , Çetin. “Bilgi Toplumuna Geçİ Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik De eri ve İletmeler Üzerindeki Etkileri”, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv/akyuz2.doc>, 2007 .
- Albeni, Mesut. “Türkiye’de Teknolojik Ö renmenin Alansal Analizi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2004, ss. 19-37.
- Antony, William P. ve Hodge, B. S. ve Gales, Lawrance. **Organization Theory**. New Jersey: Prentice Hall nternational, 1996.
- Argyris, C. ve Schön, D.A. **Organizational Learning**. Reading, Addison-Wesley, 1978.

- Arsoy, Ali. “Örgütsel Ö renme,” (Edit. : Mehmet Tikici) **Örgütsel Davranı Boyutlarından Seçmeler**. Ankara: Nobel Yayınları, 2005.
- Ataman, Göksel. **İletme Yönetimi**. stanbul: Türkmen Yayınları, 2001.
- Atkinson, Rita ve Atkinson, Richard C. ve Hilgard, Ernest R. **Psikolojiye Giri –1**. (Çev. : Kemal Atakay, Mustafa Atakay, Aysun Yavuz). stanbul: Sosyal Yayınları, 1995.
- Aydemir, Muzaffer. “Örgütsel Ö renme ve Toplam Kalite Yönetimi” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , cilt 2, sayı:3, 2000.
- Bahar, Ozan. “Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: Var Analizi Yaklaşımı”, **Yönetim ve Ekonomi**, cilt:13, sayı:2, 2006, ss. 137–150.
- Bakan, smail ve Karayılan, Derya. “Ö renen Organizasyonlar” (Edit. : smail Bakan). **Ça da Yönetim Yaklaşımları**. stanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Bakan, smail ve Bayda , Abdulvahap. “San al Organizasyonlar” (Edit. : smail Bakan). **Ça da Yönetim Yaklaşımları**. stanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Bal, Özgür. **Ürün Farklı tırması Stratejisi ve Rekabet ktisadı** , Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, 2004.
- Ba , Melih. “22 Kar Modeli”, <http://www.finansenstitusu.com>, 2007.
- Bayda , Abdulvahap ve Bakan, smail ve Özyılmaz, Adnan. “Kriz ve Kriz Yönetimi” (Edit. : smail Bakan). **Ça da Yönetim Yaklaşımları**. stanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Baydere, Sadık, Uygur, Mihriban ve Arat, Melih. Merkezi Güç (Edit: Ö renen Organizasyon Uzmanlık Grubu). **Ö renen Organizasyonlar 2**. stanbul: Kalder Yayınları, 2000.
- Bayraktaroglu, Serkan ve Kutanis, Rana Ö zen. “Transforming Hotels into Learning Organisations: a New Strategy for Going Global” **Tourism Management**, cilt: 24, sayı: 2, 2003, ss. 149–154.

- Bayraktutan, Yusuf. **Global Ekonomide Bütünleşme Trendleri**. Ankara: Bobel Yayınları, 2003.
- Baytok, Ahmet. Türkiye’de Turistik Ürün Çeşitlendirme Stratejisi Kapsamında Kongre Turizminin Geliştirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 1998.
- Bensghir, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: Todaya Yayıncılık, 1996.
- Benli, Erdoğan “Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.
- Berberoğlu, Güneş. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Berson ve diğerleri. “Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective,” **Leadership Quarterly**, 2006.
- Binbaşoğlu, Cavit. “Bilgi Çağında Öğretmen Yetiştirme”, **Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları**, sayı: 2, 2003, ss78.
- Bozgeyik, Abdullah. **Rekabet Avantajı için Mütevazı Liderlik Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Butler, Gillian ve Mcmanus, Freda. **Psikolojinin ABC’si**. (Çev: Zeliha Yıldırım Babayigit). İstanbul: Kabalcı Yayınları, 1998.
- Campbell, D, Stonehouse, G, Houston, B. **Business Strategy**, London: Butterworth Heinemann, 2003.
- Chan, Christopher C. ve Scott-Ladd, Brenda. “Organizational Learning: Some Consideration For Human Resource Practitioners”, **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, cilt: 42, sayı: 3, 2004.

- Chan, Ricky Yee-Kwong , Wong, Y.H. “Generic Strategies: Does Porter’s Theory Apply in an international Banking Center” **International Business Review**, Cilt: 8, 1999, ss. 561–59.
- Chermack, Thomas J. ve Lynham, Susan A. ve Van Der Merwe, Louis. “Exploring the Relationship between Scenario Planning and Perception of Learning Organization Charecteristic,” **Futures**, cilt: 38, sayı 7, 2006, ss. 767–777.
- Chow, rene Hau-Siu ve di erleri “The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance,” **International Journal of Hospitality Management** , cilt: 25, sayı: 3, 2006, ss. 121–132.
- Coeurderoy, Regis ve Durand, Rodolphe. “Leveraging the Advantage of Early Entry: Proprietary Technologies versus Cost Leadership” **Journal of Business Research**, cilt: 57, 2004, ss. 583– 590.
- Çam, Salim. “Ö renen Organizasyon Yoluyla İ letme Stratejilerinin Ba arısının Arttırılması”. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.
- Çam, Salim. **Ö renen Organizasyon ve Rekabet Üstünlü ü**. stanbul: Papatya Yayıncılık, 2002.
- Çalık, Temel. “Ö renen Örgütler Olarak E itim Kurumları”, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf>, 2007.
- Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir. **Giri imcilik Kültürü ve Kobiler**. Ankara: Nobel Yayınları, 1998.
- Çelik, Cemile. “Yalın Organizasyonlar” (Edit. : smail Bakan). **Ça da Yönetim Yakla ımları**. stanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Çımat, Ali ve Bahar, Ozan. “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi i çindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir De erlendirme”, **Akdeniz Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi. Dergisi**, sayı: 6, 2003, ss. 1-18.

- Çuhadar, M. Turan. “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, 2005.
- Daft, Richard L. **Organization Theory and Design**. USA: Thomson South-Western, 2004.
- David, Fred R. **Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall International, 1999.
- Derimenci, Mehmet ve Utku, Ebnem. “Yönetim ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekaniği Açısından Bir Bakış”, **<http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/doc/journal/m000027>**, 2001.
- Demirel, Erkan Turan. “Örgütsel Kültür” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Çalışması, **Önüm Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.
- Devlet Planlama Teşkilatı. **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye**. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 1995.
- Diñer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Doğan, Selen. “Bilgi Çağında “Açık Yönetim” Anlayışını Benimsememenin İletmeler Açısından Önemi” (Edit. : Smail Bakan). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Drucker, F. Peter. **Etkin Yöneticilik** (çev. : Ahmet Özden, Nuray Tunali). İstanbul: Eti Yayınları, 1994.
- Drucker, Peter F. **Bilgi Yönetimi**. (çev. : Gündüz Bulut). İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999.
- Dulupçu, Murat Ali. **Küresel Rekabet Gücü**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Erbağlar, Gazanfer. “Yeni Pazarlama”. **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, sayı:1, 2007.
- Erdoğan, Ömer ve Özdemir, Ekrem. “Bilgi Toplumunda Turizm”, **[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=277](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=277)**. 2007

- Eren, Erol. **Örgütsel Davranı ve Yönetim Psikolojisi**. stanbul: Beta yayımları, 1998.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranı ve Yönetim Psikolojisi**. stanbul: Beta yayımları, 2004.
- Eronat, Zeynep. “ İletmelerde Tatmini ve gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletim; Kob İlerde Ampirik Bir Uygulama”, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004
- Ertürk, Mümin. **Yönetim ve Organizasyon**. stanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Güle , Hasan Kür at." Bili im Teknolojilerinin Mü teri İ kileri Yönetimine Katkıları", [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.pdf), **2005**.
- Güler, Sibel, stanbul'daki Be Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabe t Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, **Eski ehir Anadolu Üniversitesi Yayınları**, 2005.
- Güney, Salih. **Davranı Bilimleri**. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.
- Gürsözlü, Süheyla. “Ö renen Organizasyonun Tanımı ve Önemi”, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otdocs/ot17.doc>, **2007**.
- Fulmer, Robert M. ve Keys, J. Bernard.” A Conversation with Chris Argyris: The Father of Organizational Learning,” **Organizational Dynamics**, cilt: 27, sayı: 2, 1998, ss. 21–32.
- Hargadon, Andrew B. “Brokering Knowledge: Linki ng Learning and İ nnovation,” (Edit. : Barry M Staw ve Kramer M Proderick). **Research in Organizational Behavior**. cilt: 24, 2002.
- Heifetz, Ronald A.ve Laurie, Donald, L. **Liderlik**. (çev. : Ahmet Gürel). stanbul: BZD Yayıncılık, 1999.

- nce, Mehmet ve Bedük, Aykut ve Aydoğan, Enver. “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.pdf), 2007.
- Kalkan, Veli D. “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf>, 2007.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları, 2005.
- Kavrakolu, İbrahim ve Gedik, Süleyman ve Balkır, Melike. **Yeni Rakabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2002.
- Kaynak ve diğ. erleri . **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Yayınları, 2000.
- Keçecioğlu, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Kılıç, Kemal Can. “Öğrenen Organizasyonlarda Takım Çalışmasının Stratejik Rolü Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2000.
- Kılıç, Mustafa. “Öğrenmenin Doğası,” (Edit. : Binnur Yelilyaprak) **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**. Ankara: Pagem A Yayınları, 2002.
- Kılıç, Tamer. “Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma,” Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003.
- Kılıncı, Zeynep. “Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama Finansal Performanslı Kisi” **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2006, ss. 34.
- Kingır, Said ve Şahin, Mustafa. “Yönetici ve Liderlik,” (Edit. : Mehmet Tikici). **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2005.

- Kısacık, Sadullah, Kobilerin zledikleri Rekabet Stratejiler: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bire Çalı ma, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana, 2005
- Kocaba , brahim ve Karaköse, Turgut. “Yetkilendirmenin Önemi ve Çalı anların Yetkilendirilmesi”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/171/171/16.pdf>, 2006 .
- Koçel, Tamer. **İletme Yöneticili i**. stanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Kourdi, Jeremy. **Business Strategy**. Great Britain: The Economist Newspaper, 2000.
- Köse, Sevinç ve Tetik, Semra ve Ercan, Cuma. “Örgüt Kültürünü Olu turan Faktörler,” **Celal Bayar Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt: 7 sayı: 1, 2001, ss 219–242.
- Marquardt, Michael J. “**Bulding the Learning Organization**”, New York: Quebecor/Book Press, 1996. Aktaran Benli, Erdo an “Ö renen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Ö renen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin De erlendirilmesi”. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.
- Mısırlı, rfan. **Seyahat Acentecili i ve Tur Operatörlü ü**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.
- Miller, Alex ve Gregory, G Dess. **Strategic Management**, USA: The McGraw- Hill Companies, 1996.
- Mucuk, smet. **Modern İletmecilik**. stanbul: Türkmen Yayınları, 2001.
- Mulholland, Paul ve di erleri. “A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning,” **International Journal of Human-Computer Studies**, cilt: 55, sayı: 3, 2001, ss. 337–367.
- Nagle, Thomas T. Holden, **Reed K. The Strategy and Tactics of Pricing**. London: Prentice Hall, 1995.
- Nemet, Gregory F. “Beyond the Learning Curve: Factors influencing Cost Reductions in Photovoltaics”. **Energy Policy**. Cilt: 34, 2006, ss. 3218–3232.



- Nielsen, Jørn Flohr ve Pedersen, Christian Preuthun. “The Consequences And Limits Of Empowerment n Financial Services”, **Scandinavian Journal of Management**, cilt: 19, sayı: 1, 2003, ss. 63–83.
- Nothcraft, Margaret B. ve Neale, Margeret A. **Organizational Behavior**. New York: The Dryden, 1990”. Aktaran Benli, Erdo an “Ö renen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Ö renen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin De erlendirilmesi”. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.
- Odaba , Hüseyin. “Kurumsal Bilgi Yönetimi,” **Türk Kütüphanecili i**. cilt:17, sayı:4, 2003, ss. 357–386.
- O uz, Nurcan. “Organizasyonel Ö renme Anlayı ı ve Ö renen Örgüt: Okul”, [http://www.kaliteofisi.com/download/ak\\_aspkat.asp?kid=2&Sayfa=3](http://www.kaliteofisi.com/download/ak_aspkat.asp?kid=2&Sayfa=3) , **2007**.
- Olsen, Michael ve West, Joseph ve Tse, Eliza Ching -Yick. **Strategic Management in the Hospitality ndustry**. New York: John Wiley& Sons nc., 1998.
- Orthner, Dennis K. ve di erleri “Organizational Learning: A Cross - National Pilot Test of Effectiveness in Children Services,” **Evaluation and Program Planning**, 2005.
- Ouchi, William. **Teori Z**. (Çev. : Yakut Güneri). stanbul. İgi Yayınları, 1989.
- Ö ütveren, Özlem. Sürekli yile tirme Çerçevesinde Bir Ö retim –Ö renim Stratejisi (Edit: Mithat Çoruh) **Yüksek Ö renimde Sürekli Kalite yile tirme**. Ankara, Haberal E itim Vakfı, 1997.
- Örs, Hüsnüye. “Hizmet Sektöründe Rekabet Stratejisi Aracı Olarak li ki Kalitesi: Ölçülmesi ve Mü teri Memnuniyeti le li kisi”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar E itim Fakültesi Dergisi** , sayı:20, 2007, ss: 51–65.
- Özden, M. Cemil. “Örgütsel Hafıza ve Ö renme”, [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=212&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=212&Itemid=32) , **2003**.
- Özden, Yüksel. **E itimde Dönü üm**. Ankara: Pegem Yayınları, 1998

- Özer, Pınar Süral ve Özmen, Ömür ve Saatçio lu, Ömür. “Bilgi Yönetiminin Etkilili inde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi çileri Ve nsan Kaynakları Yönetiminin Farklıla an Özellikleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt:6, sayı:1, 2004, 254–275.
- Özkol, A.Erdal. “Yalın Dü ünçe ve srafın Tekdüzen Muhasebe Sistemi Çerçevesinde Kaydı: Bir Yakla ım ve Örnek Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi dari ve ktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:19, sayı:1, 2004, ss:119–138.
- Partlow, Charles G. “How Ritz- Carlton Applies “TQM,” **The Carnell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, cilt: 34, sayı: 4, 1993, ss. 16–24.
- Pearce, John A, Robinson, Richard. **Strategic Management**, New York: McGraw-Hill, 2005.
- Pedler, M, Burgoyne, J, Boydell, T. **The Learning Company**. London: McGraw-Hill, 1991.
- Pfeffer, Jeffrey ve Ulrich, Dave. “Competitive Advantage Thro ugh Human Resource Management: Best Practices or Core Competencies?”. **Human Relations**. cilt: 54, 2001, ss. 361–372.
- Pınar, Haluk, Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri letmelerinde Geli tirilmesi Üzerine Bir Ara tırma, Yayımlanmamı D oktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.
- Porter, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: The Free Presss, 1980
- Porter, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: The Free Presss, 1985
- Pratt, John R. “Is Your Organization a Learning Organization?” **Home Health Care Management & Practice**. cilt:13, sayı:5, 2001, ss. 406-408.
- Pride, William M. ve Ferrell, O. C. **Marketing**. New York, Houghton Mifflin Company, 2000.
- Purdy ve di erleri. **Learning and Memory**. Australia: Wadsworth/Thomson Learning, 2001.

- Prusak, Laurance. “How Does a Learning Organization Learn?”, [http://appl.nasa.gov/ask/pdf/pdf23/NASA\\_APPEL\\_ASK23d\\_kn.pdf](http://appl.nasa.gov/ask/pdf/pdf23/NASA_APPEL_ASK23d_kn.pdf), 2007.
- Reisinger, Yvette, Turner, Lindsay W. **Cross- Cultural Behaviour in Tourism**. Great Britain: Elsevier Butterwoth- Heinemann, 2004.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Robbins, Stephen P. ve Coulter, Mary. **Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Robbins, Stephen P ve Decenzo, David. **Fundamentals of Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- Robbins, T.L ve Crino, M.D. ve Fredendall, L.D. “an ntegrative Model of the Empowerment Process” **Human Resource Management Review**, cilt: 12, sayı: 3, 2002, ss. 419–443.
- Rosen, Ronald. **Strategic Management**. Great Britain: Pitman Publishing, 1995.
- Sandelands, Eric, “Learning Organizations: a review of the Literatüre Relating to strategies, building blocks and barriers”, <http://www.freepress.com>, 2000.
- Aktaran Yılmaz, Gözde. “Ö renen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki İli ki”. Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Schein, Edgar H.. “Örgütsel Kültür,” (çev: Atilla Akbaba) **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt: 4, sayı: 3, 2002.
- Schwandt, Davit R and Marquart, Michael J. **Organizational Learning**. USA: St. Luice Press, 2000.
- Seabright Mark ve Delacroix, Jacques. “The Minimalist Organization as a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous ”, **Journal of Management Inquiry**, cilt:5, 1996, ss. 140.

- Senge, Peter M. **Be inci Disiplin**. (Çev. : Ay egül İdeniz, Ahmet Do ukan).  
stanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996.
- Skerlavoĵ, Miha ve di erleri. "Organizational Learning Culture -the Missing Link  
Between Business Process Change and Organizational Performance,"  
**International Journal of Production Economics** , 2006.
- Smith, Mark K. "Chris argyris: theories of action, double-loop learning and  
organizational learning", <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm> , 2001
- Swart ve di erleri. **Human Resource Development** , Amsterdam: Elsevier, 2005.
- Sydänmaanlakka, Pentti. "Intelligent leadership and leadership competencies:  
developing a leadership framework for intelligent organizations",  
<http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf>, 2003.
- encan, Hüner. "Örgütsel Ö renme", [http://www.hunersencan.com/orgut\\_davranis/orgutsel\\_ogrenme.doc](http://www.hunersencan.com/orgut_davranis/orgutsel_ogrenme.doc), 2007.
- im ek, Sava . "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel  
Güçlendirme Yakla ımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler",  
[www.egm.gov.tr/apk/dergi/42/makale/Savas\\_SIMSEK.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/42/makale/Savas_SIMSEK.htm), 2006 .
- im ek, erif M ve Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan. **Davranı Bilimlerine Giri ve  
Örgütlerde Davranı** , Ankara: Nobel Yayınları, 1998.
- Ta kın, Harın ve Adalı, Mehmet Rıza. **Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri**,  
stanbul: De i im Yayınları, 2004
- Ta tan, Seçil. "Ö renen Organizasyonlar", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>, 2007.
- Tav ancı, Sava . "Rekabet Yarı nda Pazar Payımızı Artırmanın Yolları"  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=661](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=661) , 2007.
- Tekaslan, Erdal ve di erleri, Davranı n Sosyal Psikolojisi, stambul : Dönence  
Yayınları, 2000.
- Tekinay, A. "Yetenek Göçünü Önleme Dönemi", <http://www.capital.com.tr> , 2003.
- Temiz, Mustafa. **Bilgi Toplumu**. stambul: Seha Yayınları, 1991.

- Tepeci, Mustafa, Koçak, Göknil Nur. “Ekiplerde Ö renme: Ö renen Örgütler Olmanın Anahtarı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt:14, sayı:1, 2005, ss. 379–394.
- Tolbert, Amy S., Mclean, Gary N, Myers, Ray C. “Creating The Global Learning Organizational(GLO),” **International Journal Of Intercultural Relations**. cilt: 26, sayı: 4, 2002, ss. 463–472.
- Türk, Murat. **Küreselle me Sürecinde İletmelerde Bilgi Yönetimi**. stanbul: Türkmen Yayınları, 2003.
- Türkiye İveren Sendikaları. **Dünya Ekonomisinin Yeni Sorunu: Çin Tehdidi**. Ankara: Türkiye İveren Sendikaları Konfederasyonu, 200 4.
- Tyagi, Rajeev K. “Cost Leadership And Pricing” **Economics Letters**, Cilt: 72, 2001, Ss. 189–193
- Ünlücan, Do an. Kobilerde Rekabet Stratejileri: Kkct De Faaliyetb Gösteren Kobilerin Aba Ye Uyum Sürecinde zleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geli tirilmesi Üzerine Bir Ara tırma. Yayınlanmamı Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana, 2004
- Üstünoldu, Emine ve di erleri. “ stanbul lindeki Bazı Yataklı Özel Tedavi Kurulu larında Rekabet Stratejileri ve Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkileri, [www.sabem.saglik.gov.tr/akademik\\_metinler/goto.aspx?id=1378](http://www.sabem.saglik.gov.tr/akademik_metinler/goto.aspx?id=1378), 2007
- Varo lu, Kadir ve Kaplama, Volkan. Ö renim Kurumlarında Bir TKY Aracı Olarak Ö renmeyi Ö renme Modeli ve Ö renen Organizasyona Geçi Sorunları (Edit: Mithat Çoruh) **Yüksek Ö renimde Sürekli Kalite yile tirme**. Ankara, Haberal E itim Vakfı, 1997.
- Vaura, Terry G. **Mü teri tatmini ölçümlerini geli tirmenin yolları**. (çev: Günhan Günay), New York: Rota Yayıncılık, 1999.
- Yalmanba , Bilal smail. “Organizasyonel Ö renme”, [www.sitetky.com](http://www.sitetky.com), 2007.
- Yıldırım, Halil. “Personel Güçlendirme- Empowerment: Ça da Bir Yönetim Yakla ımı,”(Edit. : smail Bakan). **Ça da Yönetim Yakla ımları**. stanbul: Beta Yayınları, 2004.

- Yılmaz, Erol. **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Alp Yayıncılık, 2005
- Yılmaz, Gözde. “Ö renen Organizasyon ve Kurum Kültürü Arasındaki li ki”. Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, **stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.
- Yılmaz, Hamza. “Ö renememe Hastalıkları”, <http://www.bilgedergi.net/Haziran2001/psikoloji%5Cogrenememe.htm>, 2001.
- Yolal, Medet. **Türkiyedeki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama letmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı**. Eski ehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003
- Yurtseven, Rıdvan. “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı,” **Yönetim**, sayı: 29, 1988, ss. 26–33.
- Zengingönül, O ul. “Nedir Bu Küreselle me? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?”, <http://ekosem.ieu.edu.tr/siyasa/siyasaogusonl.pdf>, 2005 .
- Anonim, Hizmet Ticareti Genel Anla ması, <http://www.hazine.gov.tr/gats/index.htm>, 20.12.2007
- Devlet istatistik enstitüsü verileri , [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), 20.12.2007
- Ula tırma Bakanlığı ı statistikleri, <http://www.kugm.gov.tr/dosyalar/istatistikler5.xls>, 31.12.2007.
- Turizm Gazetesi, **Aylara Göre Ülkemize Gelen Yabancı Ziyaretçiler**, <http://www.turizm gazetesi.com/sinf/2007>, 03.01.2008
- Stratejik Yönetim. <http://www.ozyazilim.com/marmara/stratejik/portfoy.htm>, 05.01.2008