



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

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**TURİZM İŞLETMELERİNDE
NEGATİF BİLGİ YOLUYLA ÖĞRENME
VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER:
ANKARA KONAKLAMA İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI**

SERPİL KARA

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

EKİM 2016



**TURİZM İŞLETMELERİNDE NEGATİF BİLGİ YOLUYLA ÖĞRENME
VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ANKARA
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI**

Serpil KARA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

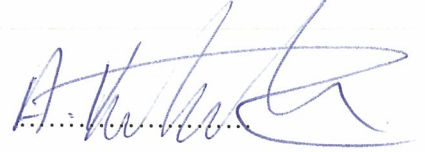
EKİM 2016

Serpil Kara tarafından hazırlanan “Turizm İşletmelerinde Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler: Ankara Konaklama İşletmeleri Araştırması” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman(Başkan): Doç. Dr. Arzu KILIÇLAR

Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm İşletmeciliği, Gazi Üniversitesi

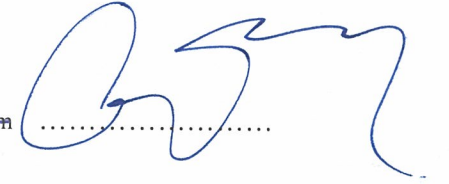
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Yrd. Doç. Dr. Gonca. GÜZEL ŞAHİN

Turizm İşletmeciliği, Atılım Üniversitesi

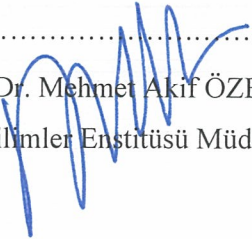
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 07/10/2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü V.



ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Serpil KARA

07/10/2016

TURİZM İŞLETMELERİNDE NEGATİF BİLGİ YOLUYLA ÖĞRENME VE
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER: ANKARA KONAKLAMA
İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI
(Yüksek Lisans Tezi)

Serpil KARA

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ekim 2016

ÖZET

Çalışma, turizm işletmelerinde negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında yürütülen uygulamada Ankara'da faaliyet sürdüren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Alan araştırması kapsamında elde edilen bilgiler ışığında veri toplama tekniği olan yapılandırılmış anket, işletme yöneticilerine uygulanmıştır. Otel yöneticilerine uygulanan anket sorularının cevaplarından elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, Ankara konaklama işletmelerinde negatif bilgi yoluyla öğrenmenin; örgütsel değişim ve alt boyutları olan; insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistem yaklaşımı değişimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları departmanlar ve unvanları, konaklama işletmelerinin yıldız sayısı, çalışan sayısı ve faaliyet yılı açısından negatif bilgi yoluyla öğrenme örgütsel değişim ilişkisinde farklılık oluşup oluşmadığı incelenmiştir.

Bilim Kodu : 1169
Anahtar Kelimeler : Turizm ve otelcilik işletmeciliği, örgütsel öğrenme, negatif bilgi yoluyla öğrenme, örgütsel değişim.
Sayfa Adedi : 102
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Arzu KILIÇLAR

THE RELATIONSHIPS BETWEEN NEGATIVE KNOWLEDGE LEARNING AND
ORGANIZATIONAL CHANGE AT TOURISM MANAGERMENTS: RESEARCH OF
ACCOMMODATION MANAGERMENTS IN ANKARA

(M. Sc. Thesis)

Serpil KARA

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

October 2016

ABSTRACT

This study aims to define the relationship between negative knowledge learning and organizational change. In this purpose four and five-star accommodation businesses in Ankara are chosen to be analyzed within the scope of the study. From the secondary data gathered, questionnaire is used as the data collection techniques and carried out with executive of the businesses. The data collected from answers of the questionnaire are analyzed with SPSS 16.0 packaged software. Analysis determined that, negative knowledge learning has an significant impact on organizational change and on its subscales: human behavior change, structural change, technological change and system approach change. Also, if departments and titles of executives, number of stars, number of employees and activity year of accommodation businesses make any differences on the relationship of negative knowledge learning and organizational change are analyzed.

Science Code : 1169

Key Words : Tourism and hospitality management, organizational learning, negative knowledge learning, organizational change.

Page : 102

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Arzu KILIÇLAR

TEŞEKKÜR

Örgütler, hedeflerine ulaşma sürecinde yalnızca neler yapılması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Sektör ve ürün farkı olmaksızın çalışanlara ne yapmaları gerektiği öğretilmektedir fakat “ne yapmamaları gerektiği” konusu üzerinde durulmamaktadır. Yapılmaması gerekenler, çalışanların kendi hataları ve başarısız deneyimleri sonucunda öğrendikleri ve kendilerine özgü olan, ileride ise “tecrübe” olarak nitelendirilecek birer örtük bilgi olarak kalmaktadır. Bir diğer değişle örgütler için çok faydalı olabilecek her bir “negatif bilgi” kişiler bazında var olmakta ve bu kişilerle yok olmaktadır. Çalışma, örgütlerde negatif bilginin önemini ve örgütsel değişim üzerindeki etkisini turizm sektörü boyutuyla anlatmaktadır.

Çalışmamın ilk aşamasından son aşamasına kadar, her anında bana desteğini sunan, derin tecrübelerini aktaran, değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Arzu KILIÇLAR’a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, araştırma sürecindeki sorularıma ilgi ile cevap veren hocam Doç. Dr. Yasin BOYLU’ya teşekkürlerimi iletiyorum. Veri toplama konusunda yardımlarını esirgemeyen, otel yöneticilerine şükranlarımı sunuyorum.

Canım annem, babam, ağabeyim ve kız kardeşime her zaman bana destek oldukları için teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE NEGATİF BİLGİ YOLUYLA ÖĞRENME.....	5
2.1. Bilgi ve Öğrenme Kavramları.....	5
2.1.1. Bilgi Kavramı.....	5
2.1.1.1. Açık bilgi – kapalı bilgi kavramları	8
2.1.1.2. Pozitif bilgi – negatif bilgi kavramları	9
2.1.2. Öğrenme Kavramı.....	10
2.1.2.1. Öğrenme düzeyleri	11
2.1.2.2. Hata ve başarısızlıklar yolu ile öğrenme	13
2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı	15
2.2.1. Örgütsel Öğrenme ile İlişkili Kavramlar	18
2.2.1.1. Öğrenen Örgüt.....	19
2.2.1.2. Örgütsel Bilgi ve Bilgi Yönetimi	20
2.2.2. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları	20
2.2.2.1. Davranışsal yaklaşımlar	21
2.2.2.2. Bilişsel yaklaşımlar	25
2.2.2.3 Sosyal süreçler yaklaşımları.....	30

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	33
3.1. Değişim ve Değişim Ajanı Kavramı	33
3.2. Örgütsel Değişim Kavramı	34
3.2.1. Örgütsel Değişimin Önemi ve Amaçları.....	37
3.2.2. Örgütsel Değişim Yönetimi ve Aşamaları	39
3.2.3. Örgütsel Değişim Modelleri.....	41
3.2.3.1. Planlı değişim modeli.....	42
3.2.3.2. Evrimsel değişim modeli.....	43
3.2.3.3. Devrimsel değişim modeli	43
3.2.3.4 Ani değişim modeli	43
3.2.3.5. Geleneksel değişim modeli	44
3.2.3.6. Otoriter değişim modeli	44
3.3. Örgütsel Değişime İlişkin Yaklaşımlar	45
3.3.1. İnsan Davranışı Temelli Yaklaşımlar.....	45
3.3.2. Örgütsel Yapı Temelli Yaklaşımlar	46
3.3.3. Teknoloji Temelli Yaklaşımlar	47
3.3.4. Sistematik Düşünce Temelli Yaklaşımlar	47
4. NEGATİF BİLGİ YOLUYLA ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİ: ANKARA KONAKLAMA İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI.....	49
4.1. Araştırmanın Amacı	49
4.2. Evren ve Örneklem	49
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	50
4.4. Veri Toplama Tekniği ve Ölçme Araçları.....	51
4.5. Hipotezler.....	52
4.6. Analiz ve Bulgular	53

Sayfa

4.6.1. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile İnsan Davranışlarına İlişkin Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları.....	53
4.6.2. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Yapısal Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları	54
4.6.3. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Teknolojik Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları.....	55
4.6.4. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Sistematik Yaklaşım Değişimi Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları	56
4.6.5. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Örgütsel Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları.....	56
4.6.6. Konaklama İşletmelerinin Departmanları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları.....	58
4.6.7. Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Unvanları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları	63
4.6.8. Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sayısı – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları.....	66
4.6.9. Konaklama İşletmelerinin Çalışan Sayıları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları	68
4.6.10. Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Yılları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları.....	71
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	89
EK-1. Anket formu.....	90
EK-2. Tukey Testi Bulguları (Unvan)	94
Ek-3. Tukey testi analiz bulguları (çalışan sayısı)	97
Ek-4. Tukey testi analiz bulguları (faaliyet yılı)	99
ÖZGEÇMİŞ	102

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1.Tarihsel süreçte bilgiye ilişkin kavramsal yaklaşımlar.....	5
Çizelge 2.2. Bilgi tanımları.....	7
Çizelge 2.3. Negatif bilginin yararları	10
Çizelge 2.4. Öğrenme tanımları	11
Çizelge 2.5. Örgütsel öğrenme kavramının tarihsel gelişimi.....	16
Çizelge 2.6. Örgütsel öğrenme kavramı ve etkileşimde olduğu disiplinler	16
Çizelge 2.7. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasındaki farklılıklar.....	19
Çizelge 2.8. Örgütsel öğrenme ile ilişkisi olan kavramlar.....	20
Çizelge 2.9. Örgütsel öğrenmenin üç çeşidi	28
Çizelge 3.1. Modern ve geleneksel örgütlerin özellikleri	37
Çizelge 4.1. Ölçek için güvenilirlik analiz bulguları	51
Çizelge 4.2. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve insan davranışlarına ilişkin değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları	53
Çizelge 4.3. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile yapısal değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları	54
Çizelge 4.4. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile teknolojik değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları	55
Çizelge 4.5.Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile sistematik yaklaşım değişimi arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları	56
Çizelge 4.6. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile örgütsel değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları	56
Çizelge 4.7. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin departman değişkeni bakımından incelenmesi.	59
Çizelge 4. 8. Örgütsel değişimin departman değişkeni bakımından incelenmesi.....	60
Çizelge 4.9. İnsan davranışları değişimin departman değişkeni bakımından incelenmesi..	60
Çizelge 4.10. Yapısal değişimin departman değişkeni açısından incelenmesi.....	61
Çizelge 4.11. Teknolojik değişimin departman değişkeni bakımından incelenmesi.....	61

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.12. Sistematik yaklaşım değişiminin departman bakımından incelenmesi	62
Çizelge 4.13. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin unvan açısından incelenmesi	64
Çizelge 4.14. Örgütsel değişimin unvan değişkeni açısından incelenmesi	64
Çizelge 4.15. İnsan davranışları değişiminin unvan bakımından incelenmesi	64
Çizelge 4.16. Yapısal değişimin unvan değişkeni bakımından incelenmesi	65
Çizelge 4.17. Teknolojik değişimin unvan değişkeni bakımından incelenmesi	65
Çizelge 4.18. Sistematik yaklaşım değişimin unvan açısından incelenmesi	65
Çizelge 4.19. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinin yıldız sayısı değişkeni bakımından incelenmesi	67
Çizelge 4.20. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi.....	68
Çizelge 4.21. Örgütsel öğrenmenin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi.....	68
Çizelge 4.22. İnsan davranışları değişiminin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi.....	69
Çizelge 4.23. Yapısal değişimin çalışan sayısı açısından incelenmesi	69
Çizelge 4.24. Teknolojik değişimin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi	70
Çizelge 4.25. Sistematik yaklaşım değişiminin çalışan sayısı açısından incelenmesi.....	70
Çizelge 4.26. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi.....	72
Çizelge 4.27. Örgütsel öğrenmenin faaliyet yılı açısından incelenmesi	72
Çizelge 4.28. İnsan davranışları değişiminin faaliyet yılı açısından incelenmesi	72
Çizelge 4.29. Yapısal değişimin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi	73
Çizelge 4.30. Teknolojik değişimin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi	73
Çizelge 4.31. Sistematik yaklaşım değişiminin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi.....	73

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Örgütsel öğrenme yaklaşımları.....	21
Şekil 2.2. Örgütsel öğrenmenin davranışsal yaklaşımları.....	22
Şekil 2.3. March ve Olsen öğrenme çevrimi.....	24
Şekil 2.4. Yorumlama sonrası eylem olarak örgütsel öğrenme	30
Şekil 3.1. Değişim Süreci	33
Şekil 3.2. Örgütsel değişimin amaçları	39
Şekil 3.3. Değişim yönetiminin aşamaları	41
Şekil 3.4. Planlı değişim modeli	42

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
--------------------	--------------------

et. al.	Ve diğerleri
----------------	--------------

ort.	Ortalama
-------------	----------

std.	Standart
-------------	----------

vb.	Ve benzeri
------------	------------

vd.	Ve diğerleri
------------	--------------

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin hız kazandığı, örgütlerin dünya ile bütünleşmeye yönelik olan gelişmelere ayak uydurabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için örgütsel değişimin başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Değişen çevre koşullarının oluşturduğu fırsatların ve tehditlerin doğru ve hızlı bir şekilde analiz edilmesi ve değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlanmasının yanı sıra, örgütler, kendi içlerinde öğrenme süreçlerini kesintisiz bir şekilde devam ettirebilmelidir. Çünkü örgütsel çevrede, rekabet gücünün artırılabilmesi, ancak başarılı örgütsel değişim süreçleri ve örgütsel öğrenme süreçleri ile mümkün olmaktadır. Bu değişimi gerçekleştiren örgütler süreklilik ve gelişim vaat etmektedirler.

Öğrenme, bireyin geleceğe ilişkin planlarını oluştururken, geçmişte yaşadığı deneyimlerden yararlanması olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise, hataları düzeltme sürecidir. Örgütsel öğrenme ise örgütlerin eylemlerini iyileştirme süreçleridir.

Negatif bilgi, yapılan hatalar, yanlışlar ya da yaşanan başarısızlıklar sonucunda öğrenilen “yapılmaması gereken bilgi” türü olarak tanımlanabilir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, Thomas Edison’ un ampülü icat ederken yaklaşık 1000 defa başarısız olduğu bilinmektedir. Ampülün icadından sonra kendisiyle röportaj yapan gazeteci: “999 başarısız deneyden sonra bunu nasıl başardınız?” şeklinde bir soru sormuştur. Edison bu soruya şöyle cevap vermiştir: “Bizim hiçbir deneyimiz başarısız değildi, her birinde ne yapmamamız gerektiğine dair yeni bir şey öğrendik.” Edison’ un her bir deneyinde öğrendiği, kendisini pozitif bilgiye götüren negatif bilgidir. Aynı durum örgütler için de geçerlidir. Örgüt içi negatif bilgi yoluyla öğrenmeler örgütleri pozitif bilgi ve dolayısıyla hedefteki başarıya ulaştırabilmektedir.

Değişim, nitelik ya da nicelik olarak farklı noktaya gelme anlamında gelmektedir. Örgütsel değişim ise örgüt içi ya da örgüt dışı faktörlere bağlı olarak örgütlerin mevcut durumlarından gelecekte daha etkin ve verimli sonuçlar elde edeceklerine inandıkları bir duruma geçmelerini sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır. Herakleitos (M.Ö. 540-480)’ tan bugüne kadar çok sayıda düşünür tarafından dünyanın sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle Herakleitos tarafından o dönemde “ Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer.”, “Güneş her gün

yenidir.” veya “Değişmeyen tek şey, değişimdir.” Özdeyişleri ile ifade edilen bu görüş çağlar boyunca değerini kaybetmemiş aksine, gün geçtikçe daha da anlaşılır ve önemli bir hal almıştır. Rekabet ortamı içerisinde, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için; hem bulunduğu çevredeki değişimlere uyum sağlamak hem de onlardan ayrılarak kendine has yapısıyla çevresinden farklılaşmak zorundadır. Dolayısıyla örgütsel değişim, hızı son yüzyılda çok yükselen çeşitli alanlardaki değişimlere ayak uyduracak değişimler ve farklılaşma sağlayacak kendine has değişimleri gerçekleştirmek durumundadır.

Çalışmada turizm işletmelerinde negatif bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim üzerindeki etkisi, konu edinilmektedir. Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri uygulama alanı olarak seçilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde negatif bilgi yoluyla öğrenmenin önemini vurgulamak ve negatif bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim ve alt boyutları olan; insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım değişimleri üzerindeki etkilerini konaklama işletmeleri boyutunda analiz etmektir.

Çevresel değişimler ve bilişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme gibi nedenlerde ilgili kavramların örgütler açısından taşıdığı öneme paralel olarak bilim dünyasında; örgütsel öğrenme, örgütsel bilgi ve örgütsel değişim konulu çalışmaların sayısında son dönemde ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel öğrenme ve değişim ile ilgili çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Ayrıca bu kavramların özellikle; yeniden yapılanma, inovasyon, performans, işten ayrılma gibi kavramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Negatif bilgi kavramı ile ilgili olarak kısıtlı sayıda yerli çalışmanın olduğu, yabancı çalışma sayısının ise çok daha fazla olduğu görülmektedir. Hata ve başarısızlık yoluyla öğrenme kavramı üzerine yapılan çalışmaların ise yerli çalışmalarda yine az sayıda olduğu gözlenmektedir.

Araştırmaya konu olan araştırma sorusu: “ Turizm sistemini oluşturan örgütlerde yapılan hata ve yaşanan başarısızlıklardan elde edilen bilgiler (negatif bilgi), örgütsel değişimlere neden olmakta mıdır?” şeklindedir.

Bu araştırma, örgütsel öğrenme, negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişimi bir arada ele alması bakımından ve uygulama alanı turizm olması bakımından alanyazına katkıda bulunmaktadır.

Ankara İli'ndeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada; örneklem grubunun evreni temsil ettiği ve araştırma kapsamında uygulanan anket sorularına cevap veren yöneticilerin sorulara gerçek durumlarını yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır. Ayrıca, bu araştırma Ankara İli'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticileri ile sınırlıdır.





2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE NEGATİF BİLGİ YOLUYLA ÖĞRENME

2.1. Bilgi ve Öğrenme Kavramları

Bilgi ve öğrenme kavramlarının detaylı bir şekilde açıklanması, örgütsel öğrenme kavramının ve örgütsel öğrenmeye ilişkin süreçlerin ve yaklaşımların tam anlamı ile açıklanması hususunda son derece yararlı görülmektedir. Bu nedenle, çalışmada öncelikle bilgi ve öğrenme kavramlarına değinilmektedir.

2.1.1. Bilgi Kavramı

Bilgi en temel anlamda, bireylerin yaşamlarının şekillendirilmesi hususunda var olan en temel öğelerden bir tanesidir (Keseroğlu, 2010). Bilgi, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır ve bireylerin tarihsel süreçte hayatta kalmaları noktasındaki önemli bir unsurdur (Uçak, 2010).

Bilgi gerek günlük gerekse örgütsel hayatta sıklıkla kullanılan bir kavramdır ve farklı birçok alan tarafından ele alınmaktadır. Bu nedenle, bilgi kavramına ilişkin genel kabul görmüş tek bir tanımlamanın olmadığı bilinmektedir. Bilginin taşıdığı kavramsal anlama değinmeden önce, tarihsel süreçte farklı yaklaşımlar tarafından kavramın ne şekilde ele alındığını detaylandırmak yararlı olacaktır.

Çizelge 2.1. Tarihsel süreçte bilgiye ilişkin kavramsal yaklaşımlar

Yaklaşım	Araştırmacı	Tanımlama
Rasyonalizm	Platon, Sokrates, Aristoteles, Farabi, Descartes, Hegel	Bilgi, akıl ve düşünce gücüyle oluşan inanışlardır. Tüm bilgilere ulaşmak için mantığımızı kullanmak yeterlidir
Ampirizm	Locke, Hume	Bilgi deney ve gözlem sonucu oluşan gözlemlerdir. Bilginin kaynağında sadece deney vardır. İnsan dogmatik bilgilere sahip değildir.
Kritisizm	Kant	Bilgi ,mantıksallaştırılmış ve/veya gerekçelendirilmiş düşüncelerdir. Doğuştan bilgiye sahip olunabildiği gibi sonradan da bilgiye sahip olunabilir.

Kaynak: UNDESA, 2005

Çizelge 2.1’ de görüldüğü gibi, tarihsel süreçte farklı yaklaşımların bilgiyi farklı olarak tanımladığı görülmektedir. Yirmi birinci yüzyılda da, kavramı ele alan disiplinin sahip olduğu özelliğe göre, bilginin farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Farklı disiplinler tarafından yapılan tanımlamaları ele almadan önce, disiplinler üstü olarak kabul edilen felsefe tarafından yapılan bilgi tanımını ele almak ve bu tanımlamadan yol çıkarak tümden gelme yöntemi ile disiplinler tarafından yapılan tanımlamaları değerlendirmek yararlı olacaktır.

Felsefe, bilgi kavramı üzerinde yoğun şekilde durmaktadır. Latince “Informo” kelimesine dayanan bilgi kavramı orta çağda şekil vermek anlamında kullanılmakta olan bir kavram iken, daha sonraları “bir şeyin başka birine iletilmesi” anlamına bürünmüştür (Capuro ve Hjørland, 2003). Felsefe her ne kadar bilgi kavramı üzerinde oldukça yoğunlaşan bir disiplin olsa da, kavrama ilişkin kesin bir tanım yapmamıştır. Genel anlamda, bilgi bilen ve bilinen arasındaki ilişki olarak ele alınmıştır (Önal, 1993).

Çizelge 2.1.’de yer alan bilgi tanımları, felsefe ile ilgilenen filozoflar tarafından tarihsel süreçte yapılan bilgi tanımlarını içermektedir. Çizelgeden de takip edilebileceği gibi, rasyonalist akım, ampirizm ve kriticizm tarihsel süreçte filozofların bilgiye ilişkin tanımlamaları üzerinde etkili olmuştur.

Rasyonalist yaklaşımın başlıca temsilcilerinden olan Platon, Sokrates, Aristoteles, Farabi gibi düşünürler, bilgiyi akıl ve düşünce gücüne dayandırarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım kapsamında yapılan tanımlama kapsamında bilgi; akıl ve düşünce gücüyle oluşan inanışlardır (UNDESA, 2005). Ampirist yaklaşıma göre ise, bilgi deney ile ulaşılabilecek bir kavramdır. Locke ve Hume’ e göre, rasyonalist yaklaşımın tam tersine bilgi doğuştan insan zihninin içerisinde yoktur dolayısıyla bilgiye ulaşmak için çaba göstermek gerekmektedir. Kriticizm yaklaşımı kapsamında bilgi tanımını şekillendiren filozoflardan olan Kant ise rasyonalizm ve ampirizm arasındaki akılcılık / deneycilik çatışmasını iki görüş arasında bir sentez oluşturmak sureti ile sonlandırmıştır. Kant’a göre, bireyler doğuştan gelen bilgiye sahiptir ve doğuştan gelen bilginin yanı sıra her birey deney ile de bilgi sahibi olurlar. Kant’ın ortaya koymuş olduğu bu görüş ile bilgi felsefesinin temelleri atılmıştır.

Genel olarak bilgi tanımlamaları incelendiğinde, felsefe tarihinde yer alan yaklaşımların bugün var olan bilgi tanımlamalarına da temel olduğu görülmektedir Çizelge 2.2.' de yer alan tablo yardımı ile bilgiye ilişkin tanımlamaları incelemek mümkündür.

Çizelge 2.2. Bilgi tanımları

Araştırmacı	Tanımlama
Reany (1998)	İki veya daha fazla kavram arasındaki ilişkiye bilgi denir
Bhekuzulu (2006)	Evrene ilişkin yasaların akıl yolu ile anlaşılması bilgisidir
Bateson (1972) (Akt. Case, 2002)	Bireyin bilişsel yapısında değişiklik yaratan herhangi bir şeye bilgi denir
McCarthy (2002)	Bilgi, toplumsal bir grup tarafından kabul edilmiş her türlü düşünce ve gerçektir.
Tiwana (2000), (Koeing, 1999)	Bireysel boyutta yaratılan ve çeşitli süreçler sonucunda örgütsel boyuta taşınan örgütsel faaliyetlerin temel girdisidir
Davenport ve Prusak (1998)	Belirli bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca dönük enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir

Örgüt alan yazınında bilgi son derece önemli bir kavramdır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte, bilginin örgüt alan yazınındaki yeri ve önemi giderek artmıştır (Öğüt, 2001). Örgütlerde bilginin rolü incelendiğinde, belirsizlik ve değişim şartlarında örgütlerin en önemli aracı konumundadır (Koçel, 1998). Örgütler için bilgi (Anameriç, 2005);

- Kararları doğru vermede,
- Geleceğe ilişkin etkin ve doğru tahminlerde bulunmakta,
- İletişim süreçlerinin sağlıklı olmasında,
- Mal ve hizmet üretiminin standardizasyonunda ve
- Problemlerin çözümlenmesinde

kullanılan önemli bir araçtır. Dolayısıyla, bilgi örgütlerin sahip olduğu en değerli varlıklardan biridir. Örgütler yapısal sermayelerinin yanı sıra, insan sermayesine de odaklanmakta ve bilginin örgüt içerisinde kalmasına ve geliştirilmesine çalışmaktadır (Atılgan, 2009). Bu noktada altının çizilmesi gereken en önemli nokta, örgütsel bilginin (örgüt tarafından sahip olunan bilgi) her zaman bireysel bilgiden (birey tarafından sahip olunan bilgi) üstün olduğu noktasıdır (Geyik ve Barca, 2004).

Örgütsel bilgi, örgüt içerisindeki çalışanların sahip olduğu bireysel bilgiden ziyade, tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşımı gerçekleşen bilgidir ve bu bilgi örgüt tarafından önceden belirlenmiş misyonun gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel bilgi; teknolojiler, teknikler ve insanlar arasında var olan etkileşim kalıpları ile oluşan ve bu etkileşim kalıplarının örgüt kültürü tarafından şekillendirilmesi ile oluşan bilgidir (Bhatt, 2001).

Bilgi kavramının farklı alan yazınlarda yer alan tanımlamaları incelendikten sonra kavramın sınıflandırılmasının ele alınması özellikle örgütsel öğrenme ve değişim süreçleri açısından yararlı olacaktır. Bu çalışmada, bilgi açık bilgi / kapalı bilgi ve pozitif bilgi / negatif bilgi kapsamında sınıflandırılmış ve detaylandırılmıştır.

2.1.1.1. Açık bilgi – kapalı bilgi kavramları

Açık bilgi en temel anlamda, kelimelerle, formüllerle, şekillerle ve rakamlarla gösterilebilen, nesnel ve bireylere özgü olmayan, bireylerden bağımsız bilgi olarak tanımlanabilir (Chua, 2002). Açık bilgi, kolay iletilebilen, bireyler ve örgütler tarafından kolaylıkla aktarılabilen bir bilgi türüdür. Veri tabanları, kullanım kılavuzları, formüller, kitaplar, teknik belgeler gibi nesnel özelliğe sahip araçlar yardımı ile paylaşılabilen açık bilgi, örgütlerin felsefesi ve/veya stratejisindeki iş yöntemleri biçimi olarak açıklanabilir (Lee ve Yang, 2000).

Kapalı bilgi ya da alan yazındaki diğer bir kullanımı ile örtük bilgi, bireylerin zihinlerinde var olan ancak ifade edemedikleri, bireylere özgü olan bilgidir (Dixon, 2000). Diğer bir ifade ile örtük bilgi, tam anlamı ile açıklanamayan ve ancak uzun bir süreçten sonra bireylerin birbirlerine transfer ettiği bilgidir (Lee ve Yang, 2000).

Açık bilgi, kayıt altına alınmıştır ve nesnellik özelliğine sahiptir. Ancak, kapalı bilgi, bireyin hafızasında yer almaktadır ve kayıt altına alınmadığı için nesnellik özelliğine sahip değildir (Celep ve Çetin, 2003).

2.1.1.2. Pozitif bilgi – negatif bilgi kavramları

Bilgiye ilişkin bir diğer sınıflandırma bilginin pozitif ve negatif olarak sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmanın temeli, bireyin bilgiye ilişkin takınacağı tavra ilişkindir. Pozitif bilgi bireyin ne yapacağını bilmesi olarak tanımlanırken, negatif bilgi ise, bireyin ne yapacağını bilmemesi olarak tanımlanmaktadır.

Negatif bilgi, karar vermeye ilişkin süreçlerde doğru ve yanlışın bilinmemesi ve doğru / yanlışla ilişkin olarak deneme yanılma yolunun kullanılması sonucunda elde edilen bilgi olarak tanımlanmaktadır (Tauber, 2009). Diğer bir ifade ile negatif bilgi, hedefe ulaşmayacak yolları, yanlış dönemeçleri ve dezavantaja sahip yolları gösteren, bireyin zihninin uyarı işaretlerinin toplamıdır (Gartmeier, 2008). Bu tanımlamadan yola çıkarak, negatif bilginin, her ne kadar adında “negatif” kelimesini barındırıyor olsa da, değersiz olmadığına altını çizmekte yarar vardır. Aksine, negatif bilgi, gerçeğe ilişkin sınırların belirlenmesi hususunda gerekli olan bir bilgi türüdür (Heinze, 2005; Tauber, 2009).

Negatif bilginin temel olarak üç boyutu vardır. Bu boyutlar (Gartmeier, vd., 2007);

- Bir şeyin ne olmadığına dair bilgidir (bilinmemesi gerekeni bilme)
- Bir şeyin nasıl çalışmadığına dair bilgidir (ne yapılmayacağını bilme),
- Var olan bir problemi çözmek için uygun olmayan stratejiler hakkındaki bilgidir.

Pozitif bilgi, bilgiyi doğrusal ve toplumsal bir süreç olarak ele alırken, negatif bilgi ise, bilgiyi bazı şartlar altında vazgeçmek ve çerçevelemek kavramları kapsamında ele almaktadır. Dolayısıyla, özellikle öğrenme süreçlerinde bir tek pozitif bilgiye odaklanmak doğru bir yaklaşım değildir. Öğrenme süreçlerinde sadece pozitif bilgiye odaklanması, öğrencinin yeni yollar denemesinin önüne geçecektir. Bir anlamda sadece pozitif bilgiye odaklanmak, girişimciliğin ve yaratıcılığın engellenmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir engellenmenin gerçekleşmemesi, öğrenme süreçlerine negatif bilginin dâhil edilmesi ile mümkün olacaktır. Negatif bilginin öğrenme süreçlerine dâhil edilmesi, deneme yanılma yönteminin ve bireylerin hata yapabilme özgürlüklerinin öğrenme süreçlerine dâhil olması anlamına gelmektedir. Bu durum oldukça önemlidir çünkü bireyler, hata yaptıkları noktada daha fazla sorgulamaya başlarlar (Karadağ, 2004).

Hatalar, negatif bilginin kaynağı olarak kabul edilmektedir ve gerekli-kaçınılmaz öğrenme fırsatları olarak tanımlanmaktadır (Heinze, 2005). Hatalar, öğrenme sürecinde var olmalıdır. Önemli nokta, hataların daha fazla hata yapmayı önleyecek şekilde işe koşulmasıdır. Lehman (2009), hataların ve başarısızlıkların tamamının giderilmeye çalışmasının öğrenme ve gelişme fırsatlarını sekteye uğrattığını savunmaktadır. Yani, hata ve dolayısıyla negatif bilgi yararlı bir bilgi türüdür. Negatif bilginin yararlarını Çizelge 2.3. yardımı ile özetlemek mümkündür.

Çizelge 2.3. Negatif bilginin yararları

İfade	Açıklama
Negatif bilgi verimliliği artırır (Edmondson, 1996) (Helmreich ve Merritt, 2000), (Van Dyck, vd., 2005).	Örgüt içerisinde negatif bilginin oluşturulması, örgütsel hata yönetimi ve şirket performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
Negatif bilgi deneyimler üzerinde düşünmeyi artırır (Boud, 1999), (Ellström, 2006).	Deneme yanılma fonksiyonuna sahip olduğu için düşünsel süreçlerde güdüleyici etkiye sahiptir ve neyin uygun olduğunu / olmadığını hatırlama ve farkında olma yeteneğini arttırmaktadır.
Negatif bilgi bireysel gelişmeyi destekler (Pettinger, 2007).	Yapılan hatalar, bireye bilgeliğe kazandırabilir ve risk olarak ortaya çıkan hatalar ve başarısızlıklar başarının temelidir.

Sonuç olarak, her ne kadar isminde negatiflik olsa da negatif bilgi öğrenme süreçlerinde var olması gereken ve bireye bilgeliğe katan önemli bir bilgi çeşididir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, bilgi ile direkt olarak ilişki içerisinde olan ve özellikle örgüt alan yazınında önemli bir kavram olan örgütsel öğrenme kavramının temel değişkenlerinden biri olan öğrenme kavramına ve bu kavram içerisinde hata ve başarısızlıkların (negatif bilgi) yerine değinilecektir.

2.1.2. Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenmenin temel değişkenlerinden olan öğrenme, bireyin dünyaya gelmesi ile başlayan bir süreçtir (Arora ve Pahuja, 2004). Öğrenme, sadece yeni becerilerin geliştirilmesi, kavramların ve olguların anlaşılması, uygulanması olarak ele alınan bir süreç değildir. Öğrenme sürecinde aynı zamanda bireyin davranışsal gelişimi, sosyalleşmesi ve kişisel gelişimi de yer almaktadır. Öğrenme süreci, bireyin dünyaya gelmesi ile başlayan ve yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir ve bir anlamda bireylerin yaşamlarının başlangıcından ölümüne kadar davranışlarındaki tüm değişimlerdir (Biçkes, 2011).

Öğrenme, kavramsal olarak oldukça eski tarihlerden beri ele alınan bir kavramdır. Önceleri psikologlar tarafından ele alınan ve araştırılan öğrenme, zamanla eğitimden ekonomiye, yönetimden örgüte kadar farklı alan yazınlar tarafından ele alınarak incelenen bir kavram haline gelmiştir (Rebelo ve Gomes, 2008).

En temel anlamda öğrenme, bireyin geleceğe ilişkin planlarını oluştururken, geçmişte yaşadığı deneyimlerden yararlanması olarak tanımlanmaktadır (Binbaşoğlu, 1991). Bu tanımdan yola çıkarak, öğrenme sürecinde bireylerin geçmiş deneyimlerinin öğrenme sürecinde oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Farklı disiplinler tarafından ele alınan bir kavram olduğu için öğrenmeye ilişkin birçok farklı tanım vardır. Çizelge 2.4’ de bu tanımlamalardan bazıları görülmektedir.

Çizelge 2.4. Öğrenme tanımları

Araştırmacı	Tanımlama
Certo (2000)	Öğrenme, eğitim, uygulama, gözlem ve deneyimlerden kazanılan bilgiler sonucunda davranışlarda meydana gelen ve nispeten sürekli olacak değişikliklerdir
Kolb (1993)	Öğrenme, tecrübelerin dönüştürülerek bilginin yaratıldığı süreçtir.
Eren (2012)	Öğrenme, kavramsal düşünceler, uygulamalar ve deneyimlerin sonuçlarına göre insan inançlarının değişmesi sürecidir.
Binbaşoğlu (1991)	Öğrenme, bireyin kendi yaşantısı aracılığı ile davranışlarında meydana gelen değişimdir.

Öğrenmeye ilişkin tüm bu tanımlamalar incelendiğinde öğrenme sürecinin temel olarak üç önemli özelliği olduğu görülmektedir. Öğrenme sürecinin temel özellikleri; olumlu/olumsuz bir davranış değişikliği taşıması, oluşan davranış değişikliklerinin deneyim ve/veya uygulama yoluyla gerçekleşmesi, gözlemlenebilir davranışlar yolu ile ölçülmesi olarak sıralanmaktadır.

2.1.2.1. Öğrenme düzeyleri

Öğrenme kavramına ilişkin olarak öğrenme çeşitlerinin ya da alan yazında var olan diğer isimleri ile “öğrenme seviyeleri”, “öğrenme düzeyleri”nin detaylandırılması öğrenme sürecinin tam anlamı ile açıklanması noktasında yararlı olacaktır. Öğrenmeye ilişkin bu düzeyler hiyerarşik bir yapıya sahiptirler ve bu hiyerarşik yapının en tepesinde yer alan ve

çalışmanın temel konularından biri olan örgütsel öğrenme, öğrenme düzeylerinin hiyerarşik olarak incelenmesini gerektirmektedir (Crossan, vd., 1999).

Öğrenme düzeyleri “bireysel öğrenme”, “grup halinde öğrenme”, “örgütsel öğrenme” olarak üç başlık altında incelenmektedir. Çalışmanın bu başlığında bireysel ve grup halinde öğrenme düzeyleri detaylandırılacak, çalışmanın temel başlıklarından biri olan örgütsel öğrenme ayrı bir başlık olarak incelenecektir.

Öğrenme düzeyleri kapsamında öncelikle bireysel öğrenme düzeyinin açıklanması gerekmektedir. Bireysel öğrenme, bireylerin zekâları, tecrübeleri, daha önce geliştirdikleri ve belirli ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan öğrenme çeşididir (Probst ve Büchel, 1997). Bontis, Crossan ve Hulland (2002) bireysel öğrenmeyi “bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin, kişisel çalışma ve deneyler sonucu değişimidir” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, bireysel düzeyde öğrenmenin meydana gelebilmesi için; “bireysel düşünme”, “kişisel tecrübeler”, “bireysel ihtiyaçlar ve güdüler” ile “farklı davranış değerlerinin” ortaya konulması gerektiği görülmektedir. Bu durumda, bireysel öğrenme, bireylerin zekâsının, tecrübelerinin ve daha önce geliştirdiği, belli durumlardaki ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. (Probst ve Büchel, 1997). Bunun yanı sıra bireysel öğrenme, çalışanların görevlerini yerine getirebilecek “bireysel yetenek, yeterlik ve güdülenmelere” gerek duymaktadır (Bontis, vd., 2002).

Özetle, bireysel öğrenme insanın çevresiyle ilgili yeni bilgilere ve sezgilere bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, yorumlamasını ve bunlarla yeni tecrübeler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir (Koçel, 2003).

Grup halinde öğrenme, bireysel yorumların paylaşımından oluşmaktadır. Bireysel öğrenmeler ile elde edilen bilgi ve davranışların paylaşımı yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Grup üyeleri karşılıklı olarak etkileşim halinde bulunmaktadır ve bu etkileşim sürecinde yeni bakış açıları ortaya konulmak sureti ile ortak bir bakış açısı oluşturulmaktadır (Senge, 2013).

Bireysel öğrenme ile karşılaştırıldığında ise grup halinde öğrenmenin, hem birey hem de örgüt açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Stangl, 2003);

- Grup halinde öğrenme, bireyleri güdüleyici ve heyecan vericidir.
- Gruplar, sosyal öğrenmeye ortam sağlarlar.
- Gruplar, öğrenme ve dayanma motivasyonunu arttırabilirler.
- Gruplar içerisinde aktif olarak yer alan bireyler, tartışmayı ve gerekçe göstermeyi öğrenirler. Böylece, çeşitli yönlerden bilgilerini arttırabilir, kendilerini geliştirebilirler.

Öğrenme düzeylerinin sonuncusu olan örgütsel öğrenmeye ayrı bir başlıkta detaylı bir şekilde değinmeden önce, hata ve yanlışlar yolu ile öğrenme kavramına, diğer bir ifade ile negatif bilgi yolu ile öğrenme kavramına değinmekte fayda vardır.

2.1.2.2. Hata ve başarısızlıklar yolu ile öğrenme

Öğrenme çok boyutlu bir süreçtir. Öğrenme sürecinin boyutlarından bir tanesi de hata ve başarısızlıklar yolu ile öğrenme olarak kabul edilmektedir (Lehman, 2009). Öğrenme sürecinde hatalardan ve başarısızlıklardan kaçmak mümkün değildir. Hatta hata ve başarısızlıklar, öğrenme sürecinin önemli parçalarıdır.

Öğrenme sürecine ilişkin araştırmaların birçoğu, hata ve başarısızlıkların öğrenme süreci için önemli değişkenler olduğunu savunmaktadır. Brenner (2002), öğrenme sürecinde önemli olanın hata yapmaktan korkmak olmadığını, önemli olanın hataların farkına varılması olduğunu altını çizmiştir. Titiz (2006) öğrenme sürecini deneme ve yanılma süreci olarak açıklamaktadır ve temel olarak gerek aile, gerekse toplumsal olarak hatalardan öğrenme yolunun benimsenmesinin faydalı olacağını savunmuştur. Tjosvold ve diğerleri (2004) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda da öğrenme sürecinde hataların önemli potansiyele sahip öğrenme araçları olduğu sonucuna varılmıştır. Her ne kadar araştırmalar hata ve başarısızlıkların öğrenme sürecinde önemli olduğunu altını çizse de uygulamada, hataların öğretim aracı olarak kullanılmasından kaçınıldığı görülmektedir.

Heinze (2005) hataların öğretici yönüne rağmen öğretim aracı olarak fazla benimsenmemesinin nedenini iki faktör ile açıklamaktadır. Birinci faktör, hataların bireye utandırma duygusu vermesidir. İkinci faktör ise, hataların bireylerin yetersizliğini gösteriyor olması ya da ima etmesidir.

Hata ve başarısızlıklardan öğrenme, deneysel öğrenmenin özel bir formu olarak nitelendirilebilmektedir. Bu bağlamda hata ve başarısızlıktan öğrenmeye deneyimlerden bilgi yapılandırması denilebilmektedir (Gartmeier, vd., 2008). Hatalar, bir yapı, olgu ya da durumun yapılmadığı veya çalışmadığı durumların bilgisini vermektedir ve bu bilgi negatif bilgi olarak tanımlanmaktadır (Minsky, 1997).

Harteis ve arkadaşları (2008), hataları “öğrenmeyi uyaran olaylar” ve “kritik bilgi” olarak nitelendirmektedirler. Hatalardan öğrenmeyi ise, “kişinin kendi hataları veya başkalarının hatalarıyla ilgili olarak bilgi inşa etmesidir” şeklinde tanımlamaktadırlar. Araştırmacılara göre hatalar yoluyla öğrenme Kolb’ un öğrenme modeli ile paraleldir. Bauer ve Mulder (2007) de benzer şekilde hata bağlamı öğrenmenin Kolb’ un deneysel öğrenme modeli ile paralellik göstermekte olduğunu desteklemektedirler.

Bauer’ün (2006) hatalardan öğrenme süreci, yaşanan deneyimlerden çıkarılan bilgilere dayanmaktadır ve süreç çok aşamalı bir modeldir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Somut bir hata tecrübesi,
- Yansıtıcı analiz,
- Bir eylem için yeni bir stratejinin gelişimi ve
- Yeni stratejinin denenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu süreç modelinin ilk iki aşaması (somut hata tecrübesi ve yansıtıcı analiz), negatif bilginin oluşabileceği en önemli aşamalardır. Bu aşamalarda arka arkaya, yansıtma, pişmanlık ve düzeltme ile hatalardan bilgi inşa etme, bilgi yapılandırma yollarından biridir (Oser ve Spychiger, 2005; Kolb, 1984/2014; Van De Wiel, vd., 2004).

Hatalardan öğrenme yalnızca birey ya da gruplarla, sınıflarla sınırlı tutulmamaktadır. Öğütlerin hatalardan öğrenme stratejileri, başarılarından ziyade başarısızlıklarının üzerine odaklanmaktadır. Bu sayede geliştikleri bilinmektedir. Çünkü başarısızlıklar ve yapılan

hatalar yenilenmeyi tetiklemektedir. İlgili potansiyel sorunlara çevirmekte, çözüm yolları arayışı uyandırmakta ve çalışanlarını gelişme yönünde güdülemektedir. Bunlar “akıllı başarısızlıklar” olarak nitelendirilmektedir (Baumard ve Starbuck, 2005).

Akpınar ve Akdoğan’ ın (2010) “Negatif bilgi kavramı: Hata ve başarısızlıklardan öğrenme.” başlıklı çalışmalarında hatalara dayalı olarak yapılandırılan negatif bilgi kavramını tartışmakta ve pozitif bilgiye dayalı öğrenmenin sınırlılıklarına karşın, negatif bilginin “ daha fazla hata yapmayı önleyecek” öğrenme potansiyeline vurgu yapmaktadırlar.

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütler, belirlenmiş ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal ve açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. Oluşturulan bu sistemler, içerisinde yer alan bireyler tarafından yaşatılmaktadır (London ve Sessa, 2006). Bireyler, örgütler açısından gelip geçicidir. Örgütler için süreklilik arz eden kavramlar, örgüt normları, değerleri, politikalarıdır (Taylor, 2008).

Açık bir sistem olarak oluşan örgütlerin bireyler gibi fizyolojik anlamda zihinleri bulunmamaktayken bilişsel anlamda sistemleri ve hafızaları bulunmaktadır. Ancak, örgüt sisteminin en küçük parçası olarak kabul edilen bireylerin öğrenme süreçleri sonucunda örgütsel anlamda davranış değişimlerinin gerçekleşmesi mümkün olmaktadır (Wang ve Ahmed, 2003). Diğer bir ifade ile örgütsel anlamda öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireysel öğrenme şarttır çünkü bireyler öğrenme sürecinin gerçekleştiği en temel örgüt alt sistemi / birimidir. Bireyler, örgütsel öğrenmenin yapı taşları olarak kabul edilmektedir (Richter, 1998). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öğrenme düzeylerinin sırası ile gerçekleşmesi şarttır. London ve Sessa’ nın (2006) ifadesiyle ise, bireysel öğrenme ve grup halinde öğrenme düzeylerinin gerçekleşmesi sonunda örgütsel öğrenme bu düzeylerin üzerine kurulmaktadır ve örgütsel öğrenme düzeylerinin kümülatif bir yapısıdır.

Örgütsel öğrenme, kavramsal olarak ilk defa 1963 yılında Cyert ve March (1963) tarafından yayınlanan “A Behavioral Theory of the Firm” isimli çalışmada ele alınmıştır. Daha sonra tarihsel süreçte örgütsel öğrenmeye ilişkin farklı birçok çalışma yapılmış ve kavram derinleştirilmiştir. Bu çalışmaları ve örgütsel öğrenmenin tarihsel gelişmesini Çizelge 2.5.’de görmek mümkündür.

Çizelge 2.5. Örgütsel öğrenme kavramının tarihsel gelişimi

Araştırmacı – Yıl	Alan Yazına Katkısı
Cangelosi ve Dill – 1965	Örgütsel öğrenme ilk olarak bir bilimsel araştırmanın başlığı olarak yer almıştır
Argyris ve Schön – 1978	Tek ve çift döngülü öğrenme kavramları tanımlanmıştır.
Hedberg – 1981	Örgütsel öğrenme türleri tanımlanmıştır
Sbrivastava – 1981	Örgütsel öğrenme sistemi tanımlanmıştır
Fiol ve Lyles – 1985	Örgütsel öğrenme düzeyleri tanımlanmıştır

Örgütsel öğrenme temel olarak psikoloji, ekonomi, antropoloji gibi birçok farklı disiplinin etkisinde kalan bir kavramdır (Garrat, 1999). Diğer bir ifade ile örgütsel öğrenme, disiplinler arası bir kavram olarak kabul edilmektedir (Easterby-Smith, 1997). Örgütsel öğrenmenin farklı disiplinlerden ne şekilde etkilendiği ilişkin tablo Çizelge 2.6.'da görülmektedir

Çizelge 2.6. Örgütsel öğrenme kavramı ve etkileşimde olduğu disiplinler

Disiplin	Ontoloji	Katkılar / Fikirler	Sorunsal
Psikoloji, Örgütsel Gelişme	İşgücünü geliştirme	Hiyerarşik örgüt; durumun önemi, temel değerler, öğrenme stilleri; diyalog.	Savunma rutinleri; bireyselden grup ya da örgütsel boyuta transfer.
Yönetim Bilimi	Enformasyon işleme	Bilgi; bellek; bütüncülük; hata düzeltme; enformasyon sağlama; tek ve çift döngülü	Rasyonel olmayan davranış; kısa-uzun vade, enformasyon fazlalığı, öğrenmeme.
Sosyoloji, örgüt teorisi	Sosyal yapılar	Güç yapısı ve hiyerarşinin etkileri; çatışma normaldir, ideoloji ve retorik; aktörlerin ilgi alanları	İlgilerin çatışması, örgütsel politikalar.
Strateji	Rekabet edebilirlik	Örgüt çevre karşılaşması; daha çok arzulanan öğrenme düzeyleri; ağlar; doğrudan deneyimin önemi; nüfus düzeyinde öğrenme	Çevresel uyum; rekabet baskısı; genel- teknik öğrenme.
Üretim yönetimi	Etkinlik	Verimliliğin önemi; öğrenme eğrileri; öğrenmenin iç ve dış kaynakları; ürün tasarımı ve bağlantıları	Çok boyutlu ölçümlerin sınırları; çıktılar hakkında belirsizlik.
Kültürel Antropoloji	Anlamlandırma sistemleri	Örgütsel öğrenmenin sebep ve sonucu olarak kültür; inançlar; potansiyel kültürel üstünlük.	Kültürün fikirlerin transferini engelleme açısından istikrarsız ve görece oluşu; kimin yaklaşımı daha baskındır?

Kaynak: Easterby-Smith, 1997: 1087.

Çizelge 2.6.' da görüldüğü gibi; örgütsel öğrenme, psikoloji ve örgütsel gelişme, yönetim bilimi, sosyoloji ve örgüt teorisi, strateji, üretim yönetim ve kültürel antropoloji gibi birçok farklı disiplinlerden etkilenmektedir. Farklı disiplinlerden etkilendiği için ve yarım asırdan fazladır üzerinde araştırmalar yapılan bir kavram olduğu için, örgütsel öğrenmeye ilişkin alan yazında birçok farklı tanım bulunmaktadır.

Levitt ve March (1988), örgütsel öğrenmeyi “rutin temelli, geçmişe bağlı ve görev yönelimli bir olgu” olarak tanımlamaktadır. Örgütler, geçmişten elde ettikleri çıkarımları davranışa rehberlik eden rutinler haline getirerek öğrenmiş olurlar. Bahsi geçen rutinler; şekilleri, kuralları, işlemleri, gelenekleri, stratejileri ve teknolojileri kapsamaktadır. Bu tanım, örgütsel öğrenmenin davranışsal ve bilişsel bir süreç olduğuna dikkat çekmektedir (Avcı, 2005).

McGill ve Slocum’a (1993) göre örgütsel öğrenme, “örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür”.

Dibella (1996) örgütsel öğrenmeyi “deneyime dayalı performans geliştirme veya koruma kapasitesi, işlemi”, Lyles (1988) ise “öğrenme işlemi, geçmiş eylemler ve bu eylemlerin etkinlikleri ile gelecek arasında anlayış, bilgi ve birlik oluşturulması işlemidir” şeklinde tanımlamaktadır.

Garvin’e (1999) göre ise örgütsel öğrenme, örgütlerin eylemlerini iyileştirme süreçleri ile ilgilidir. Doğru bilginin, zamanında ve tutarlı şekilde elde edilmesi ile organizasyonlarda örgütsel öğrenme sağlanmış olmaktadır. Garvin (1999), örgütsel bir gelişmeden bahsedebilmek için, yeni bir şeyin öğrenilmesinin şart olduğunu vurgulamaktadır.

Dodgson (1993) tarafından yapılan örgütsel öğrenme tanımı ise oldukça kapsamlıdır ve tanımlamanın temelinde bilginin kullanımı ve örgüt çalışanlarının yetenekleri yatmaktadır. Dodgson (1993) örgütsel öğrenmeyi “örgütlerin bilgi yarattığı, bilgi tabanını arttırdığı, bilgiyi örgütlediği ve içselleştirdiği süreç” olarak tanımlamaktadır.

Dixon’a (1994) göre ise örgütsel öğrenme, örgüt paydaşlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek amacıyla, öğrenme sürecinin birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli olarak kullanılarak örgütün sürekli geliştirilmesidir.

Örgütsel öğrenmeye ilişkin yapılan tüm tanımlamalar ele alındığında örgütsel öğrenme, plansız bir şekilde, tesadüfen oluşabilecek bir olgu olmaktan ziyade örgütsel hedeflerle bağlantılı ve planlı şekilde, sistematik bir çerçevede ele alınması ve yönlendirilmesi gereken bir olgudur sonucuna varmak mümkündür. Bu kapsamda, örgütsel

öğrenmenin özellikleri de aşağıdaki gibi sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002: 45; Öncül,1999; Yazıcı, 2001):

- Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere yükleyen, onları öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt elemanlarının aktif katılımını gerektiren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, örgüt bireylerinin davranışlarında olduğu gibi örgütsel yapıda da değişim içeren bir süreçtir. Bireysel öğrenmeden topluca öğrenmeye geçişin sağlanmasına destek vermektedir.
- Örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir ve sürekli değişimi ana unsuruna dayanmaktadır.
- Örgütsel öğrenme, örgütteki faaliyetlerin sonuçlarına bağlı olarak değişik seviye ve hızlarda meydana gelebilmektedir.
- Örgütsel öğrenme, genel anlamda örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu durum aynı şekilde bireysel ve formel olmayan öğrenmede de söz konusudur.
- Örgütsel öğrenme, iç ve dış çevresindeki tüm elemanlardan yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme yoluyla kazanılan bilgiler örgütçe hemen kullanılabilceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklanılabilir. Bu özellik örgütsel belleğin varlığını gerektirmektedir.

2.2.1. Örgütsel Öğrenme ile İlişkili Kavramlar

Örgütsel öğrenme örgüt alan yazınında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Üzerinde yürütülen akademik çalışmaların çeşitliliği, kavrama ilişkin bazı tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Örgütsel öğrenme kavramının özellikle “öğrenen örgüt”, “örgütsel bilgi” ve “bilgi yönetimi” kavramları ile karıştırıldığı görülmektedir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin sınırların tam anlamı ile çizilebilmesi için örgütsel öğrenme kavramına yakın olan bu üç kavramın incelenmesi yararlı olacaktır.

2.2.1.1. Öğrenen Örgüt

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki (örneğin, örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi, var olan bilgiye eklemeler yapmayı, bilgiyi dönüştürmeyi ya da eksiltmeyi ifade etmektedir.

Schulz'a (2002) göre örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgide değişime yol açan ya da değişimi engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Buna karşılık, öğrenen örgüt kavramı ise; etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı konumda olan bir "varlık", ideal örgüt tipi olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgüt kavramına ilişkin çalışmalar, genellikle, bu öğrenme kapasitesini oluşturmaya ve geliştirmeyi anlamaya çalışmaktadırlar. Öğrenen örgüt kavramı Peter M. Senge tarafından ilk olarak kullanılmış ve tanımlanmış bir kavramdır. Senge, öğrenen örgütü " insanların gerçekten çok istedikleri sonuçları yaratmak için, kapasitelerin sürekli arttırıldığı yeni fikirlerin desteklendiği, ortak isteklerin serbestçe tartışıldığı ve insanların nasıl öğreneceklerini beraberce öğrendikleri organizasyonlardır." şeklinde tanımlamaktadır (Senge, 2013).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarına ilişkin olarak kavramlara ait, yaklaşım, var oluş, temel soru, hedef kitle, amaç, odak, öğrenme-performans ilişkisi ve öğrenmenin sonucu başlıkları kapsamında incelemek, kavramlar arasındaki farklılıkları belirlemek adına yararlı olacaktır.

Çizelge 2.7. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasındaki farklılıklar

	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Yaklaşım	Betimleyici	Öngörücü
Var olması	Doğaldır ve mevcuttur.	Eylem gerektirir ve ulaşılamaz.
Temel soru	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
Hedef kitle	Akademisyenler	Uygulamacılar ve danışmanlar.
Amaç	Kuram inşası	Örgütsel performansı artırma
Odak	Süreçler	Örgütsel biçim
Öğrenme-performans ilişkisi	Olumlu da olumsuz da olabilir	Olumlu olması beklenir
Öğrenmenin sonucu	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi

Kaynak: Örtenblad, 2001; Tsang, 1997.

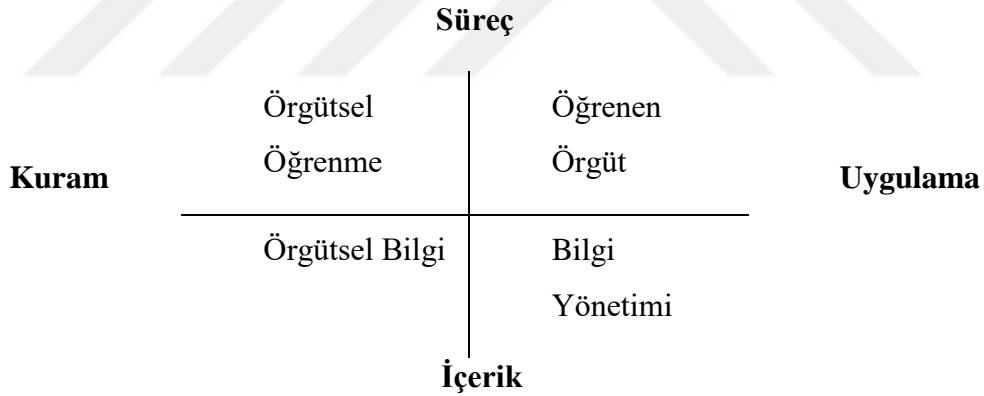
2.2.1.2. Örgütsel Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi örgütsel öğrenme alan yazınında sıklıkla atıfta bulunulan iki kavramdır. Kavramsal olarak birbirleri ile yakın anlamlar taşımaktadırlar ancak temel olarak önemli farklılıkları vardır.

Örgütsel bilgi ile üzerine çalışanların, örgütlerin içindeki bilginin doğasını anlamaya ve kavramsallaştırmaya çabalayıp sıklıkla “felsefi” bir bakış açısını benimsemektedirler. Diğer yandan bilgi yönetimi ile ilgili olarak çalışma yapanların ise genel olarak, örgütsel performansı arttırmak amacıyla bilgi yayılımı ve kaldıraç etkisini sağlamayı amaçlayan “teknik” bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir (Vera ve Crossan, 2003).

Aşağıda yer alan Çizelge 2.8 örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt, örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi kavramları arasındaki farklılaşmanın netleşmesi açısından önem arz etmektedir.

Çizelge 2.8. Örgütsel öğrenme ile ilişkisi olan kavramlar



Kaynak: Easterby-Smith 1997; Lyles, 2003.

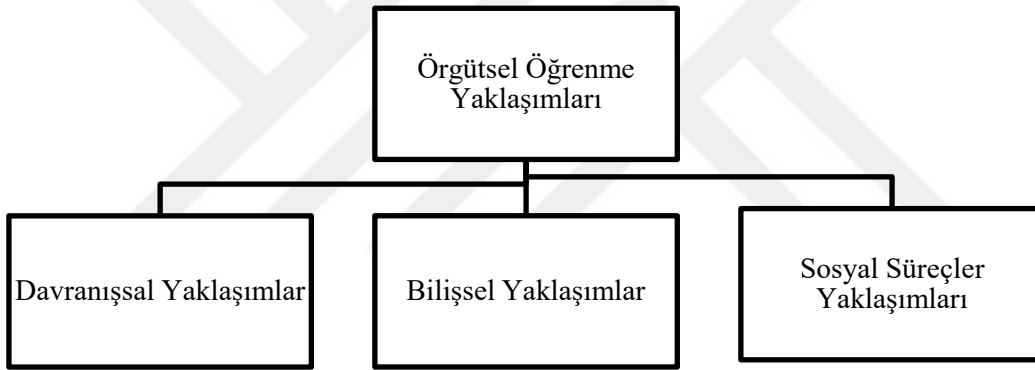
2.2.2. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak alan yazında birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların sınıflandırılmasına ilişkin olarak da genel kabul görmüş bir sınıflandırma olduğunu söylemek mümkün değildir. Fiol ve Lyles (1997) örgütsel öğrenme yaklaşımlarını; Deneyim Yönelimli yaklaşımlar, yorum yönelimli yaklaşımlar, bilgi yönelimli yaklaşımlar ve enformasyon yönelimli yaklaşımlar şeklinde sınıflandırmaktadır.

Örgüt alan yazınında örgütsel öğrenme yaklaşımlarının diğer sınıflandırması DiBella (1995) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırma kapsamında örgütsel öğrenme yaklaşımları üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar: Normatif yaklaşım, gelişimsel yaklaşım ve yetenek temelli yaklaşımdır.

Bir diğer sınıflandırmaya göre ise örgütsel öğrenme yaklaşımları iki başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar: Geleneksel örgütsel öğrenme yaklaşımları ve modern örgütsel öğrenme yaklaşımlarıdır (Güney, 2003).

Görüldüğü gibi alan yazında örgütsel öğrenme yaklaşımlarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada, Koç (2008) tarafından yapılan aşağıdaki sınıflandırma kapsamında örgütsel öğrenme yaklaşımları ele alınacaktır.

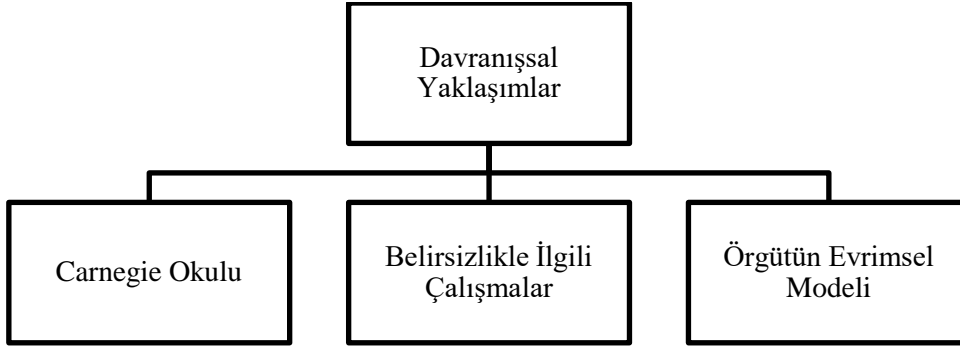


Şekil 2.1. Örgütsel öğrenme yaklaşımları

Kaynak: Koç, 2008.

2.2.2.1. Davranışsal yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar, örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin mevcut sistemleri, kaynakları ve kendi deneyimleri kapsamında verdikleri tepkiler sonucunda mevcut sistemlerinde oluşan değişimler kapsamında ele almaktadır. Örgütsel öğrenmeye ilişkin davranışsal yaklaşımlar üç temel grup kapsamında incelenmektedir.



Şekil 2.2. Örgütsel öğrenmenin davranışsal yaklaşımları

Kaynak: Koç, 2008.

Carnegie Okulu

Carnegie Okulu olarak adlandırılan davranışsal yaklaşımlar; Herbert Simon, James March ve Richard Cyert' in çalışmalarından (Simon 1947, 1957; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) oluşmaktadır. Tüm bu akademisyenlerin ABD' deki Carnegie Mellon Üniversitesinde birlikte çalışmasından dolayı bu ekol "Carnegie Okulu" olarak bilinmektedir. Genel olarak, örgütleri örgüt kuramı yazınında "akılcı sistemler" olarak kabul ettikleri yaklaşıma, özelde ise örgütsel öğrenme kavramına önemli katkılar sağlamışlardır. Örgütsel öğrenme ile ilgili ilk çalışmalar bu yaklaşım kapsamında ele alınmaktadır.

Simon tarafından 1947 yılında yayımlanan ve örgüt alan yazını açısından bir klasik olarak tanımlanan "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization" isimli eserde, örgütsel karar alma, hedef belirleme süreçleri üzerinde durulmuştur. Simon'a göre (1947) bireyler kendi çıkarlarının peşine düşmeye çalışırlar ve fakat bu çıkarların ne olduğunu her zaman bilmemektedirler. Bazen, bireyler mevcut seçeneklerinin sadece bir kısmının farkında olmaktadır ve bu farkındalık en iyi duruma ulaşma çabasından ziyade tatmin olmaya hizmet etmektedir.

Mach ve Simon (1958) tarafından yayımlanan "Organizations" adlı eser ile birlikte, örgütler ilk defa açık sistemler olarak kabul edilmiş ve örgütsel öğrenmenin mekanik bir uyarma / tepki süreci sonucunda oluşan bir kavram olduğu savunulmuştur. Mach ve Simon (1958)'a göre, örgütsel öğrenme, örgütlerin tekrarlayan durumlara ilişkin tecrübe ettikleri kararlara tepki olarak gelişen davranışlardır.

Cyert ve March'a (1963) göre, örgütsel öğrenme çevresel şoklar tarafından tetiklenmektedir. Örgüt istemi dışında meydana gelen ve sisteme yönelik olan ve denetlenemeyen dışsal bir bozulma ya da şok uyarlamayı zorunlu kılmaktadır. Örgütler içsel karar alma değişkenleri ve kuralları olan varlıklardır. Dışsal şokların ve sistemdeki karar değişkenlerinin her birleşimi sistemin durumunu değiştirebilmektedir. Örgütler, bu bozulmalardan ve karar değişkenlerine göre tepkilerden oluşan bileşimleri belleklerinde tutarak öğrenmektedirler.

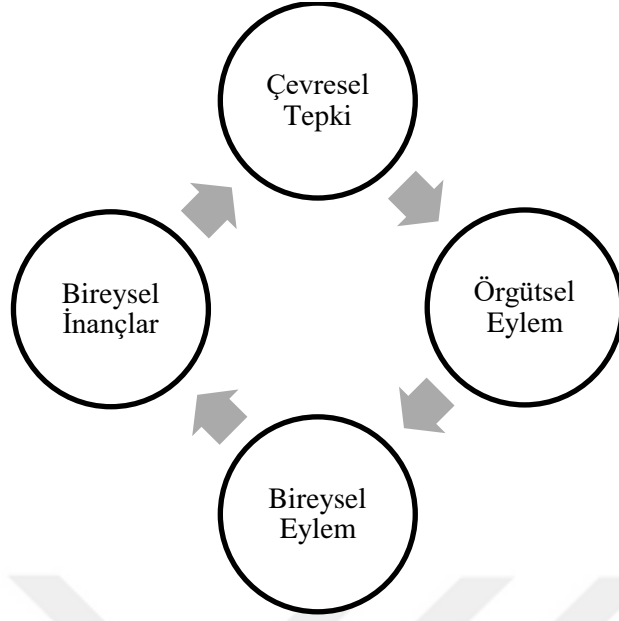
Örgütsel öğrenmeye ilişkin olarak alan yazında yer alan ilk yaklaşımlar olarak da tanımlanan yukarıda açıklanan yaklaşımların ortak noktası örgütsel öğrenmeyi davranışsal yönü ile kavramaya çalışmasıdır. Bu yaklaşımlar kapsamında örgütler belirsizlikten kaçınma ve sorunsal araştırma ile sonuçlanabilen bir süreci yönetebilirler.

Bu yaklaşım kapsamında örgütsel öğrenmenin temel çıktısı; örgütsel kuralların ve standart faaliyet yordamlarının bir uyarlanması veya değişimidir. Örgütsel öğrenme, uyarma – tepki birleşimlerinin örgütsel olarak ezberlenmesi şeklinde gerçekleşir ve öğrenmenin uyarma – tepki öğrenme ilkeleriyle paralel olarak tepkisel uyarlama biçiminde kabul edilmesi gerekmektedir (Pawlowsky, 2001)

Belirsizlikle İlgili Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımların belirsizlik ile ilgili olan sınıflandırması, March ve Olsen'in (1975) Carnegie Okulu örgütsel öğrenme yaklaşımlarına karşı çıkmasıyla ortaya çıkmıştır. March ve Olsen, Carnegie okulu yaklaşımlarının temel düşüncesi olan akılcı uyarlamanın gerçekçi olmadığını aslında belirsizlik kavramının üstün geldiğini iddia etmektedir. Hedefin belirsiz ya da çatışma halinde, deneyimin yanıltıcı olabileceğini ve yorumların tartışmaya açık olduğunu belirtmektedirler (Koç, 2009).

March ve Olsen (1988) Şekil 2.3.' de yer aldığı gibi gösterilen öğrenme çevrimini sunmuşlardır ve belirsizliğin çevrime girdiği dört durumun altını çizmişlerdir



Şekil 2.3. March ve Olsen öğrenme çevrimi

Kaynak: March ve Olsen, 1988.

Şekil 2.3.'de görüldüğü gibi, öğrenmeye ilişkin çevrim öğeleri bireysel eylem, bireysel inançlar, çevresel tepki, örgütsel eylemdir. Bu dört öğe arasında sürekli bir döngü vardır ve bu döngüde öğeler arasındaki ilişkiler ve çevrim sürecinde bir takım engeller oluşabilmektedir. Bu engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bireyler, örgütteki rolleri tarafından sınırlandıkları ve öğrendikleri gibi davranamadıklarında (örneğin; katı bürokratik kuralların bireysel davranıştaki değişimi engellemesi) bireysel inançlar ile bireysel eylem arasında kesinti oluşacaktır. Bu ilk öğrenme engeli, “rol baskısı altında öğrenmedir” (March ve Olsen, 1975: 158).
- Bireyler kendi davranışlarını değiştirip diğer bireyleri, örgütsel kuralları değiştirmeye ikna edemedikleri takdirde (örneğin personel birimindeki bireylerin yeni ve güçlü çözümler geliştirmesi fakat kültürel durağanlık nedeniyle uygulanamaması), bireysel eylem ile örgütsel eylem arasındaki bağ etkilenecektir. Bu engel, “izleyici öğrenmesi engeli” olarak adlandırılmaktadır.
- Bireyler, örgütsel eylemlerin çevre üzerindeki etkisiyle alakalı yanlış sonuçlara ulaşılması durumunda (örgüt, kendinden kaynaklanmasa dahi kolay anlaşılır bir çevre kaynaklı bir tepkiden öğrenirse), “batıl öğrenme” meydana gelmektedir.

- Çevredeki değişimler açık bir şekilde tanımlanamazsa (bireyler, çevreyle ilgili yetersiz ya da eski enformasyonlar üzerinden yaptıkları nedensellik bağlantıları ile ilgili yorumlar geliştirirlerse ya da efsaneleri, yanılsamaları ya da ideolojileri kullanırlarsa) “belirsizlik altında öğrenme” gerçekleşir.

Öğrenmeye ilişkin çevrim öğeleri arasında gerçekleşen bu kesintiler bir anlamda örgütsel öğrenmenin çıktısı olarak her zaman gelişme olmayabileceğinin altını çizmektedir (Schulz, 2002).

İşletmenin Evrimsel Modeli

İşletmenin evrimsel modeli, örgütsel öğrenmenin davranışsal yaklaşımları kapsamında ele alınacak olan son yaklaşımdır. Bu model temelde, Nelson ve Winter’ın (1982), ekonomik değişim için önerdiği evrim kuramına dayanmaktadır. Evrim kuramı, karar kurallarıyla ve örgütlerin bütün düzenli ve kestirilebilir davranış örüntüleri ile ilişkilendirilerek geliştirilmiş bir kuramdır.

Nelson ve Winter’ın modellerinde iki önemli yapı bulunmaktadır. Bunlar; yol bağımlılığı ve yörüngedir. Yol bağımlılığı, örgütlerdeki tarihin taşıdığı önemi ve başlangıç şartlarına karşı olan hassas bağımlılığı ifade eden bir kavramdır. Yörünge ise, işletmenin gelecekte öğreneceği yeni yeteneklerinin geçmişte öğrendiği ve var olan becerileri toplamına dayanan bir yolu izleyerek elde edileceğini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu iki yapı, birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdır ve örgütsel öğrenmenin kısıtlı bir süreç içinde gerçekleşmesine ve örgütsel öğrenmenin kolayca biçimlendirilemeyeceğine vurgu yapmaktadır (DeFillippi ve Ornstein, 2003)

2.2.2.2. Bilişsel yaklaşımlar

Örgütsel öğrenmeye ilişkin bilişsel yaklaşımların temeli olan biliş kavramı, duyuşal girdilerin dönüştürüldüğü, azaltıldığı, tekrar gözden geçirildiği, depolandığı ve sonrasında ihtiyaç halinde kullanıldığı tüm süreçleri kapsayan bir kavramdır. Biliş kavramı çerçevesinde gelişen örgütsel öğrenmenin bilişsel yaklaşımları (Koç, 2008);

- Bilişsel öğrenme süreçlerinin örgütlere uyarlanması

- Örgütsel bellek ve öğrendiğini unutma,
- Yorumlama sonrası örgütsel öğrenme

kapsamında detaylandırılacaktır.

Bilişsel Öğrenme Süreçlerinin Örgütlere Uyarlanması Yaklaşımı

Bilişsel öğrenme süreçlerinin örgütlere uyarlanması ile ilgili olan yaklaşım, örgütün en faal aktörü olan “birey”e odaklanan bir yaklaşımdır (Argyris, 1964). Yaklaşımın ortaya çıkmasındaki temel sorunsal “öğrenebilen örgüt nedir?” sorusuna cevap aranmasıdır (Argyris ve Schön, 1978).

Bilişsel yaklaşım, öğrenmeyi bilinçli bir süreç olarak kabul etmektedir. Yaklaşımın göre, örgüt üyeleri, yalnızca geçmişteki akılcı deneyimleri depolama haznesi değildir, aynı zamanda bilişsel sistemlerinin kendine has özellikleri çerçevesinde gerçekliğin yorumlayıcılarıdır (Pawlowsky, 2001).

Bu yaklaşım çerçevesinde, örgütsel öğrenme, örgütün üyelerinin sorunlu bir durumu tecrübe ettiklerinde ve bu durumu örgüt adına araştırdıklarında yaşanan bir süreçtir. Örgüt bireyleri, eylemlerin beklenen ve gerçekleşen sonuçları arasındaki uyumsuzluk ile karşı karşıya kalmaktadırlar ve bu uyumsuzluğu ilişkin kendi zihinlerinde sahip oldukları örgüt imajı ve olguları ile paralel olan eylem ve düşünceler ile cevaplamaktadırlar. Argyris, Schön (1978) temellerini attıkları bu yaklaşımda üç farklı öğrenme türünden bahsetmektedirler. Bu öğrenme türleri; tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve üç döngülü örgütsel öğrenme olarak sınıflandırılmıştır.

“Tek döngülü örgütsel öğrenme”, örgütün eylem teorisinin değerlerini değiştirmeyecek şekilde eylem stratejilerini ya da stratejilerinin altında yatan varsayımlarını değiştiren araçsal öğrenmelerdir (örgütün görev performansını geliştirmede oluşan öğrenme). Başka bir ifade ile tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri hataları bulup düzeltmektedirler ve çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamaktadırlar, ancak mevcut örgüt normlarında hiçbir değişiklik olmamaktadır. Bu öğrenme biçimi, örgüt üyelerini herhangi bir şekilde bir düşünce ya da sorgulamaya teşvik etmemektedir hatta gerektirmemektedir (Ayden ve Düşükcan, 2002).

“Çift döngülü öğrenme”, örgüt tarafından kullanılan teori, strateji ve varsayımların yanında, değerlerin de değişimiyle sonuçlanan öğrenme biçimidir.

“Üç döngülü öğrenme” ise, öğrenme sürecinin düşünülmesi ve analiz edilmesidir. Başka bir anlatımla, “öğrenmenin öğrenilmesidir” (Argyris, 1999: 68).

Örgütsel Bellek ve Öğrendiğini Unutma

Huber (1991), örgütsel öğrenme ve örgütsel bellek arasında önemli bir bağ olduğunu ileri sürmektedir. Yaklaşımına göre, bilginin kazanılması, enformasyonun dağıtımı ve yorumlanması gibi öğrenme süreçlerinin tamamı belleğe yerleşmiş durumdadır ancak bilgi değerini çok hızlı yitirmektedir (Argote, vd., 1990) bu nedenle örgütsel öğrenme ağırlıklı olarak örgütsel belleğe bağlıdır.

Örgütsel bellek, erişildiğinde davranışsal sonuçları olan çeşitli “depolama kapları” nda tutulan karar uyarıcı dizilerden oluşmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991: 61). Örgütler, öğrendiklerini yaygın olarak üç farklı depoda saklamaktadırlar. Bunlar; bireyler, örgütün teknolojisi ve örgütün yapısı ile rutinleridir. Bireyler, ince ayrıntıları ve örtük bilgiyi elde etme ve aktarma yeteneğine sahiptirler. Örgütsel yapılar ve teknolojiler ise, tersine, daha az daha “hassas” depolardır. Örgütsel yapı ve teknolojilere gömülü olan bilginin zamanla aşınmaya karşı sahip olduğu direnci daha yüksek ve aktarımı daha kolaydır (Argote, 1999: 61,62).

Örgütsel bellek, bildirimsel ve işlemsel bellek olarak incelenmektedir. Bildirimsel bellek; gerçekler, önermeler ve olayların saklandığı yerdir (Cohen ve Bacdayan, 1994: 557). Örneğin, bir işletme müşterisi olan işletmelerle ilgili elindeki bilgilerden daha fazla bilgi elde etmek isterse başvuracağı bildirimsel bellek, bahsi geçen işletmenin amaçları, pazar koşulları, pazarlama stratejileri vb. hakkındaki bilgileri içeren bir bellek olacaktır. İşlemsel bellek ise; rutinler, süreçler ve yordamlarla ilgili bilgiyi içeren bellektir. Belleğin her iki biçiminin de önemli olduğu düşünülmeyle birlikte, bildirimsel belleğin işlemsel belleğe göre daha duruma uygulanabilir genel bilgiyle bağlantılıdır. Bunun tam tersine işlemsel bellek ise, daha katı olma eğilimi göstermekte ve alana özgü beceriler ya da rutinlerle işbirliği içerisinde bulunmaktadır (Tippins ve Sohi, 2003: 750).

Temelleri, Hedberg' in (1981) çalışmalarıyla ortaya konulan örgütlerin belleklerdeki bilgileri unutma sürecinin önemli araştırma konularından biri olduğu görülmektedir. Hedberg (1982), örgütsel öğrenme ve unutmayı incelediği çalışmasında, etkin öğrenmenin örgütleri sorunlarıyla daha fazla başa çıkabilir duruma ulaştırdığını belirtmektedir. Araştırmacıya göre, “örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunurlarsa, öğrenme meydana gelir: Örgütler gerçekliği kavrayışlarını eylemlerinin sonuçlarını gözlemleyerek geliştirebilirler. Sıklıkla, eylemler deneyseldir. Diğer durumlarda, örgütler diğer örgütlerin davranışlarını taklit ederek ya da başkalarının deneyimlerini ve çevreyle ilgili haritalarını kabul ederek öğrenirler”. Hedberg, örgütsel öğrenmenin bireyler aracılığı ile ortaya çıksa da, üyelerin bireysel öğrenmelerinin toplamının örgütsel bir öğrenmeden bahsederken kullanılmasının yanlış olacağını vurgulamaktadır: “Örgütlerin beyinleri yoktur ancak bilişsel sistemleri ve bellekleri vardır. Bireyler kişiliklerini, kişisel alışkanlık ve inançlarını geliştirdikçe; örgütler dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Üyeler gelir ve gider, liderlik ancak örgütlerin bellekleri; belli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerler saklarlar”.

Tüm bu düşünceleri doğrultusunda, Hedberg, örgütsel öğrenme sürecini dört evreye ayırmaktadır. Bunlar: çevresel uyarının algılanması, uyarının seçilmesi, uyarının yorumlanması ve tepki evreleridir. Örgütsel öğrenmeyi ise üçe ayırmaktadır. Bunlar; düzenleyici öğrenme, devirli öğrenme ve ani öğrenmedir. Düzenleyici öğrenme, görüşün tamamını değiştirmeden içerisinde yapılan geçici değişikliklerdir. Devirli öğrenme, yorumlayıcı sistemin ve tepkilerin yeni birleşimlerinin geliştirilmesidir. Ani öğrenme, uyarı ya da tepkiyi kapsayan meta sistemlerin yeniden yapılandırılmasıdır (Hedberg, 1981:9,10).

Çizelge 2.9. Örgütsel öğrenmenin üç çeşidi

Öğrenme Çeşidi	Örgüt-çevre ilişkisindeki değişim	Örgütsel tepkiler	Tepkinin kolaylığı ve derecesi
Düzenleyici öğrenme	Dalgalanmalar; geriye dönebilen ve önemsiz değişiklikler.	Parametrelerin ya da kuralların düzenlenmesi Tepki repertuarlarından seçim. Çevreyle müzakere ya da çevreyi kullanma.	Göreceli olarak kolay ve hızlı, sıklıkla rutinleşmiş.
Devirli öğrenme	Anlamli, geriye dönemeyen ve kısmi değişiklikler.	Unutma ve yeni davranışlar tarafından ikame edilme.	Zor ve fazla zaman alan.
Ani öğrenme	Esaslı; geriye dönemeyen değişiklikler.	Eylemin teorisini ya da bir parçasını değiştirme.	Olanaksız ya da çok zor ancak değişiklik gerçekleştiğinde hızlı.

Kaynak: Hedberg, 1981

Hedberg'in örgütsel öğrenmeye ilişkin bilişsel yaklaşımlara en önemli katkısı "unutma" kavramıdır. Hedberg'e göre unutmanın üç temel işlemi vardır. Bu işlemlerden ilki; uyarıyı seçme ve tanımlamam mekanizmalarının reddi ya da söz konusu mekanizmaları parçalara ayırma, böylece algılayıcının neyin algılandığını artık bilmemesidir. İkincisi, uyarıcı ile tepki arasındaki bağlantıların reddedilmesi ve kişinin ya da örgütün tanımlanmış uyarıcıya karşı hangi tepkileri vereceğini artık bilememesidir. Sonuncusu ise, tepkiler arasındaki bağlantıların – tepki bağlarının reddi ve üyenin ya da örgütün artık tepkilerini yeni durumlara nasıl bağlayacağını artık bilememesidir.

Alan yazında örgütsel unutma konusu ile ilgili görgül araştırmaların son derece sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Holan ve Philips' in (2004) çalışmalarında, örgütlerin nasıl ve niçin unuttuklarını incelemek için, uluslararası stratejik ittifaklardaki öğrenmeyi inceledikleri görülmektedir. Gerçekleştirdikleri örnek olay çalışmasıyla araştırmacıların, unutmayı rastlantısal ve amaçlı olmak üzere ikiye; unutma sürecini ise yeni kazanılan bilgiyi ya da örgüt belleğindeki yerleşik bilgiyi içermesi olarak iki boyuta ayırmaktadır. Bu iki boyutun etkileşiminden dört tür ortaya çıkmaktadır: Yeni bilgiyi elde tutmada yetersizlik, depolanan bilginin bozulması, coşkulu yenilik hareketleriyle birlikte yeni bilginin unutulması ve tesis bilginin unutulmasıdır. Araştırma sonucunda, unutmanın her yerde gerçekleşmekte olduğu, fakat etkilerinin bağlama bağımlı olduğu ortaya konmaktadır. Örgütsel unutma, ne kaçınılmaz bir şekilde iyi ne de kötüdür. Bununla birlikte zamanın ya da kullanımın basit bir fonksiyonu değildir.

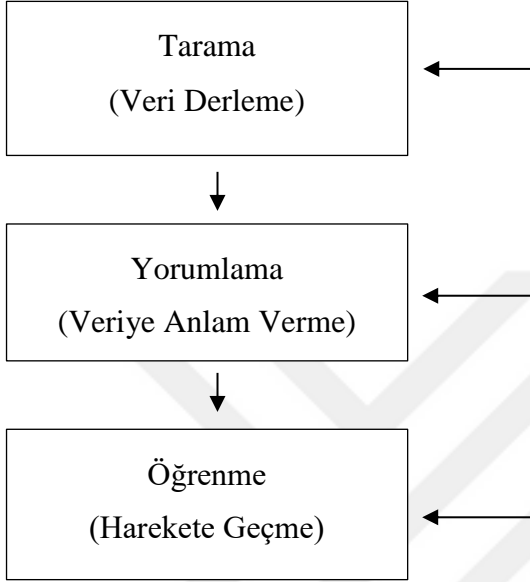
Yorumlama Sonrası Eylem Olarak Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenmeye ilişkin bilişsel yaklaşımlar kapsamında son olarak ele alınacak yorumlama sonrası eylem olarak örgütsel öğrenme yaklaşımı, Weick (1969) tarafından geliştirilmiştir.

Weick'e (1969) göre, öğrenmede çoğunlukla önce davranış oluşmaktadır. Davranışın oluşmasından sonra, bu davranış yorumlanmaktadır. Diğer bir ifade ile davranışa anlam yüklenmektedir. Weick tarafından yapılan araştırmaların odak noktası olan bu süreç, örgütleri değil, örgütlenmeyi ele almaktadır. Örgütlenme, olasılık alanını daraltmaya, olabirlik ifadesinin kullanılmasını minimize etmeye yaramaktadır. İlgili süreçlerde birbirlerine şartlı olarak gömülü durumda olan ve birbirlerine bağlı davranışlar aracılığı ile

yaratılan çevredeki şüpheciliğin çözüme kavuşturulması şeklinde tanımlanan örgütlenme (Weick, 1969) bu yaklaşım açısından önemli bir kavramdır.

Yorumlama sonrasında eylem olarak örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasına ilişkin süreç Şekil 2.4. yardımı ile özetlenmektedir.



Şekil 2.4. Yorumlama sonrası eylem olarak örgütsel öğrenme

Kaynak: Daft ve Weick, 1984

2.2.2.3 Sosyal süreçler yaklaşımları

Örgütsel öğrenme yaklaşımları kapsamında son olarak sosyal süreçler yaklaşımları ele alınacaktır. Bu yaklaşımı savunan araştırmacıların temel görüşü örgütsel öğrenmenin, aktif, sürekli bir şekilde her gün gerçekleşen ve sosyal süreçlerin oluşumuna katkı sağlayan bir süreç olduğu yönündedir. Yaklaşım kapsamında ele alınan sosyal süreçler yerleşik özellikli olarak kabul edilmektedir. Yerleşik kavramı istenen kültür, istenen tarih vb. bağlamların etkisidir (Tyre ve Von Hippel, 1997; Gherardi vd., 1998; Edmondson, 2002).

Sosyal süreçler yaklaşımı, örgütsel öğrenme yaklaşımları kapsamında modern yaklaşımlar olarak da adlandırılmaktadırlar. Bu yaklaşımlar geleneksel örgütsel öğrenme yaklaşımları yani bireyi örgütsel öğrenmenin odak noktasına koyan yaklaşımları eleştiren yaklaşımlardır. Sosyal süreçler yaklaşımını göre, örgütsel öğrenme tüm örgüt tarafından gerçekleştirilmektedir. Yaklaşımına göre örgütsel öğrenme bilmekle ilişkilidir ve bir bakıma

bilgiyi elde etme eylemidir. Örgüt üyeleri, örgütsel eylemlerdeki paylarını yerine getirmek için gerekli yeteneklerle var olmamışlardır. Örgütler de her zaman bu yeteneklere sahip değildirler. Aynı durum yeteneklerle bağlantılı olan know-how durumu için de geçerlidir. Yetenekler ve know-how kazanılmalı ve öğrenilmelidir. Örgütsel öğrenme, birey tarafından değil yalnızca grup tarafından yerine getirilebilecek bir faaliyet sınıfını tanımlamaktadır. Yaklaşımlarına göre, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmede olduğu gibi gözlemlenebilir değişim gerektirmediğini belirtmektedirler.

Sosyal süreçler yaklaşımı bir anlamda örgütsel öğrenmeye kültürel açıdan yaklaşmaktadır. Kültürel bakış açısı grup eylemini temele alan bakış açısıdır. Kültürel yaklaşım, örgütsel öğrenmeye hem yenilikçi hem de koruyucu bir etkinlik olarak yaklaşma olanağını barındırmaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme; özneler arası anlamları, söz konusu anlamların ifade edilme ve iletim süreçlerindeki araçlar ve grubun ortak eylemleri aracılığıyla kazanma, sürdürme ya da değiştirmek anlamını taşımaktadır.



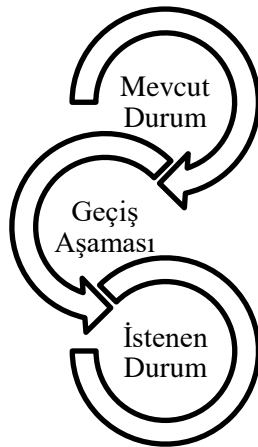
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

3.1. Değişim ve Değişim Ajanı Kavramı

Değişim, bir noktadan diğer bir noktaya geçiş anlamını taşıyan, gerçekleşen niteliksel ya da niceliksel olarak bir farklılık süreci olarak tanımlanmaktadır. Kavram birçok bilim dalı tarafından ele alınan ve tanımlanan özelliğindedir.

Örgüt alan yazınında da değişim kavramı özellikle, küreselleşmenin etkisi ile rekabet koşulları sertleşen ve artan piyasalar nedeni ile sıklıkla kullanılmaktadır. Örgüt alan yazınında değişim kavramı örgütsel değişim olarak ele alınmaktadır ve örgütler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Örgütsel değişim kavramı detaylandırılmadan önce kavramın temelini oluşturan değişim kavramını ve değişim ajanı kavramını ele almak faydalı olacaktır.

Değişim kavramı son yarım yüzyılda alan yazında çok önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Aslaner' a (2010) göre bu durumun nedeni, değişim süreçleri sonucunda elde edilen sonuçların geçmişe kıyasla daha yoğun, daha etkin ve daha şiddetli bir şekilde ortaya çıkmasıdır. En temel anlamda değişim, mevcut olan durumdan farklı ve gelecek bir duruma doğru gerçekleştirilen harekettir (Fox-Wolfgramm, vd., 1998). Diğer bir ifade ile değişim, belirli koşulların oluşması ile bir durumdan başka bir duruma dönüşme sürecine verilen isimdir (Kozak ve Güçlü, 2003).



Şekil 3.1. Değişim süreci

Kaynak: Sayılı ve Tüfekçi, 2008.

Şekil 3.1.' de incelendiğinde, değişimin bir süreci aşamaları ile görülmektedir. Değişim süreci, planlı ya da plansız olarak gerçekleşebilmektedir. Planlı olarak gerçekleşen değişim süreçlerinin genellikle iyi ve etkin sonuçlar verdiği bilinirken, plansız olarak gerçekleşen değişim süreçlerinin genel olarak olumsuz sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Planlanmamış değişim süreçlerinin olumsuz sonuçlar doğurmasındaki temel neden bu değişim süreçlerinin ani bir şekilde oluşması ve bu değişim süreçlerinin içerisinde yer alan bireylerin / grupların / örgütlerin değişim ile birlikte gelen sonuçlara hazır olmaması nedeni ile değişim sürecine ayak uyduramamasıdır.

Planlanmış değişim süreçlerinde ise “değişim ajanı” olarak tanımlanan ve değişim sürecinin yaratılmasında önemli görev üstlenen bir değişken yer almaktadır. Planlanmamış değişim ve planlanmış değişim süreçlerinin arasındaki en temel fark “değişim ajanıdır”.

Değişim ajanı, özellikle örgütsel değişim süreçlerinde önem arz eden, bir örgütün yapısını, felsefesini, kültürünü iyi bilen, değişim süreçlerinin örgütün tüm kademelerinde tam anlamı ile etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli strateji, yöntem ve uygulamaları kullanma kabiliyetine sahip, değişim sürecini başlatan ve etkin sonuçlar vermesi için uygulamaları takip ve kontrol eden birey / grup olarak tanımlanmaktadır (Özmen ve Sönmez, 2007).

3.2. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütsel değişim kavramı örgütler için önemli bir kavramdır. Küreselleşme ile birlikte tüm piyasaların rekabet koşullarında değişiklik olmuştur. Piyasaların rekabet koşulları sertleşmiş ve bu piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerin sürdürülebilirliklerini korumaları, müşteri paylarını ve kârlılıklarını muhafaza etmeleri oldukça zorlaşmıştır. Rekabet yoğun piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerin, sürekli değişen ve gelişen piyasa şartlarına uyum sağlaması, sürdürülebilirliklerini korumaları ve kârlılıklarını muhafaza edebilmeleri için son derece önemlidir. Örgütler açık sistemler olarak tanımlanmaktadır ve sahip oldukları bu özellikleri nedeni ile faaliyette oldukları piyasalarda var olan çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir ve bu etkileşim bir anlamda örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir (Özkan, 2004).

Örgütsel değişim süreci bir anlamda, örgütlerin mevcut koşullarda hayatta kalmaları anlamına gelmektedir ve örgütsel değişim örgütlerin var olma ihtiyacından kaynaklanan bir eylemdir (Çapraz, 2014).

Örgütsel değişime ilişkin olarak bu noktaya kadar yapılan açıklamalar, örgütsel değişim süreçlerinin bazı iç ve dış faktörlerden etkilenerak ortaya çıktığına işaret etmektedir. Zira, örgütsel değişim kavramının temel değişkeni olan değişim de bazı faktörlerin etkisi ile ortaya çıkan bir kavramdır ve dolayısıyla, bu noktada, örgütsel değişime neden olan iç ve dış faktörleri ele almak faydalı olacaktır.

Örgütsel değişime neden olan iç ve dış faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Düren, 2002);

- Küreselleşme,
- İletişim teknolojilerindeki gelişmelerin hızlanması ve bilgiye kolay erişilebilmesi,
- Kalite anlayışının gelişmesi,
- Verimlilik ve etkinlik kavramlarının değişime uğraması,
- Küreselleşme ile birlikte piyasa ekonomisinin önem kazanması,
- Ekonomik, politik ve hukuki faktörlerin artması ve çeşitlenmesi,
- Konjonktürel faktörlerdeki belirsizlik düzeyinin artması ve
- Müşteri odaklılık anlayışının piyasalara hâkim olmasıdır.

Sayılan bu faktörler çerçevesinde şekillenen örgütsel değişim süreçlerinin tam anlamı ile genel kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte, birçok araştırmacı tarafından yapılan farklı birçok tanımı olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumlarından gelecekte daha etkin ve verimli sonuçlar elde edeceklerine inandıkları bir duruma geçmelerini sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır (Gareth, 1998). Daha geniş bir tanımlama ile örgütsel değişim kavramı açıklanacak olursa; örgütsel değişim, örgütün mevcut tüm sistemleri (alt sistemleri, üst sistemleri) ve bu sistemler arasındaki ilişkisel süreçlerde meydana gelebilecek olumlu ve/veya olumsuz niteliksel ve/veya niceliksel, planlanan ve/veya planlanmayan tüm değişimlerdir (Tetik, 2008; Polat, 2003). Diğer bir tanımlama kapsamında örgütsel değişim, örgüte ilişkin tüm iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerinde, örgüte ait yapısal değerlerde, iş tanımlarında, örgütün tüm departmanlarının yetki ve sorumluluklarında, kısacası örgütün katma değer üretmesi sürecinde etkin olan tüm

faktörlerinde gerçekleşen değişim süreçlerinin tamamına verilen isimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

Örgütsel değişim, örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede var olan şartlara uyum sağlaması anlamını taşımaktadır. Örgütsel değişim sürecinde, örgütlerin iş süreçlerinin usulleri, teknikleri, teknolojileri, örgüt yapıları, örgüt şemaları gibi birçok örgütsel sistem ve süreç değişime uğramaktadır. Oldukça karmaşık ve çok girdili bir süreç olan örgütsel değişim olumlu ve olumsuz şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel değişim olumlu olduğu takdirde, diğer bir ifade ile olumlu örgütsel değişim süreçlerinin sonucunda, örgütsel verimlilik artmaktadır, örgüt tarafından üretilen fikirlerin, ürün ve hizmetlerin daha etkin olduğu gözlemlenmektedir. Olumsuz örgütsel değişim ise, örgütsel süreçlerde verimlilik ve etkinlik azalmasına ve hatta örgütün dağılmasına sebebiyet verebilmektedir (Niğdelioğlu, 2007).

Örgütsel değişim özellikle örgütlerinin etkin bir şekilde yönetmesi gereken önemli bir süreçtir ve fakat bu sürece karşı örgüt tarafından geliştirilen iki temel tutum vardır. Örgütsel değişim sürecine karşı geliştirilen birinci tutum, örgütsel değişimin gereksinim olduğunu kabul eden ve bu süreçte etkin bir şekilde çalışmak ile değişimi inkâr etmeden uyum sağlamaya yönelik tutumdur (Zimmerman, 1998). Örgütsel değişime yönelik bu tutum aslında olması gereken tutum olarak kabul edilmektedir. Çünkü en nihayetinde, örgütler çevreleri ile direkt olarak etkileşim halindedir ve sürekli olarak değişen ve gelişen çevreden kendilerini soyutlamaları mümkün değildir (Ünal, 2012). Dış çevreye, çevresel dinamiklere uyum sağlamak için örgütsel değişim süreçlerine adapte olma ve değişime ayak sağlama noktasında, örgütsel değişimi içsel olarak etkileyen faktörleri de mutlaka göz önünde tutmak gerekmektedir. Örgütlerin bünyelerindeki gelişmeler, durumlar, olaylar örgütleri değişime iten faktörler arasındaki sayılmaktadır. Esas olan örgütsel değişimin ihtiyaç olduğunun belirteci olan bu faktörlerin zamanında ve doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Örgütleri değişime iten içsel nedenlere örnek olarak, örgütün satışlarının azalmasını, örgüt çalışanlarındaki motivasyon düşüklüğünü, örgüt içerisindeki gruplar arasındaki çatışmayı vermek mümkündür. Tüm bu sinyaller örgütlerin değişime odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.

Özetlemek gerekirse, örgütsel değişim içsel ve dışsal faktörlerden etkilenen, tüketim çağında bireysel ve örgütsel açıdan sürekli surette değişime açık olmayı gerektiren, bilgi ve donanımın artırılması suretiyle yeni düşünce, yeni fikir yeni davranış sistemlerinin örgüte adapte edilmesi sürecine verilen isimdir (Aydeniz, 2003).

3.2.1. Örgütsel Değişimin Önemi ve Amaçları

Örgütsel değişim ile ilgili çerçeve çizilirken, örgütsel değişimin örgütler için son derece önemli bir kavram olduğuna sıklıkla değinilmiştir. Örgütsel değişimin örgütler açısından neden hayati önem taşıyan bir kavram olduğunu açıklama noktasında geleneksel ve modern örgütlerin özelliklerini incelemek yararlı olacaktır.

Çizelge 3.1. Modern ve geleneksel örgütlerin özellikleri

Geleneksel Örgütler	Modern Örgütler
Standartlara uymak	Tarafların doyumu ve başarısı
Başkalarını kontrol	Kendi kendini kontrol
Sistem kaliteyi belirler	Müşteri kaliteyi belirler
Çalışanlar pasiftir	Çalışanlar aktiftir
Sık kontrol	Sürekli gelişme
Maliyete dayalı	Sonuca dayalı
Bütçeye göre plan	Plana göre bütçe
Çalışıyorsa değiştirme	Çalışıyorsa da değiştir
Üretimden sonra kalite	Kalite plan ile başlar ve süreklidir
Değişme pahalıdır	Değişim kârlıdır
Maliyet unsuru olarak eğitim	Üretim unsuru olarak eğitim
İç rekabet	Dış rekabet
Bireysel görevler üzerine odaklaşma	Takım olarak amaçlar üzerine odaklaşma
Otokratik yönetim	Katılımlı yönetim
Başkalarının uyarısı ile çalışma	Kendiliğinden çalışma
Mevcut problemler üzerine odaklaşma	Kurumu problemlerden koruyucu çalışmalar üzerine odaklaşma
Personelin sistematik gelişmesine kaynak ayırmama	İnsana yatırım yapma
Kalite geliştirmede vizyon eksikliği	Sürekli kalite geliştirme stratejileri
Görev ve sorumluluklardaki belirsizlik	Görev ve sorumlulukların tam olarak tanımlanması
Kısa süreli planlar	Uzun süreli planlar
Riskten kaçınma	Tehditlere meydan okuma
Kalite ulaşılması zor bir hedeftir	Kalite örgüt kültürünün bir parçasıdır

Kaynak: Özdemir, 1998

Çizelge 3.1. incelendiğinde, modern örgütler ve geleneksel örgütler arasındaki farklılaşmalar çok net bir şekilde görülmektedir. Bu iki örgüt tipi arasındaki farklar bir

anlamda örgütsel öğrenmenin ne denli hayati olduğunu göstermektedir. Geleneksel yapıya sahip örgütlerin sürdürülebilirliklerini korumaları ve müşteri paylarını ellerinde tutmaları mümkün değildir. Dolayısıyla, geleneksel yapıya sahip olan örgütlerin örgütsel değişim sürecini kabul etmeleri ve bu süreç kapsamında geleneksel yapılarından sıyrılarak modern örgüt yapılarını benimsemeleri yararlı olacaktır.

Örgütsel değişimin işletmeler için ne denli önemli olduğunun açıklanması noktasında örgütsel değişim sürecinin temel amaçlarının belirtilmesi kavramın öneminin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Örgütsel değişimin amaçlarını incelerken öncelikle örgütsel değişimin bireylere (örgüt çalışanlarına) yönelik amaçlarını açıklamakta fayda vardır. Örgütsel değişimin bireylere yönelik amaçları aşağıdaki gibidir (Kuvan, 2001);

- Örgüt bireyleri arasında etkin ve olumlu iletişimin sağlanması,
- Örgüt bireyelerine örgüt bütününün bir parçası olduğunu hissettirmek,
- Bireyler ve örgüt içerisinde yer alan gruplar arasında takım ve ekip anlayışlarını yerleştirmek,
- Bireyler ve örgüt departmanları arasındaki koordinasyonun güçlendirilmesi ve bu sayede verimliliğin artırılması,
- Örgüt bireyelerinin kişisel gelişimlerini destekleyici bağımsız düşünce kabiliyetini arttırmak ve fırsat eşitliğinin sağlanması,
- Bireylerin örgüt içerisinde başarısının arttırılmasını sağlamak
- Örgüt teknolojisinin benimsetilmesi ve bireyelerin örgüt teknolojisi ile uyumlaştırılması.

Örgütsel değişim, sadece bireysel amaçlara sahip değildir. Şekil 3.2.'de örgütsel değişimin diğer amaçları özetlenmektedir.



Şekil 3.2. Örgütsel değişimin amaçları

Kaynak: Tabancalı, 2003; Yeniçeri, 2002

Etkinliği arttırmak en temel anlamda, yapılan / sürdürülen bir işin daha etkin yapılmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. Örgütlerin mevcut rekabet koşullarında sürdürülebilirliklerini sağlamaları ancak, daha etkin örgütsel süreçler uygulamaları ile gerçekleşebilecektir. Diğer bir ifade ile eğer örgütler rekabet avantajı sağlamak istiyorlar ise, etkinliklerini arttıracak örgütsel değişim süreçlerini yönetmelidirler. Genel olarak alan yazında örgütsel değişimin temeli olarak kabul edilen görüş etkinliği arttırmaktır (Tabancalı, 2003). Değişiklikler örgütleri değişime ve bu süreci gerçekleştirmede işgörenlerin ihtiyaçlarına daha fazla değer vermeye itmiştir. Çünkü etkinliği arttırmak, örgütün gelişmesi, başarıyı yakalaması, işgörenlerin verimliliği, bağlılığı kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapmasıyla gerçekleşmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014).

Örgütsel değişimin bir diğer önemli amacı verimliliği arttırmaktır. Verimliliği arttırmak, rasyonel olmayan tüm örgütsel uygulamaların ortadan kaldırılması noktasında gerçekleşmektedir. Bu hususta yapılması gereken tüm değişiklikler örgütün tüm kademelerine nüfuz edecek şekilde yapılmalıdır. Örgütsel değişimin amaçları arasında son olarak monotonluktan kurtulmak ve çalışanların iş motivasyonlarının ve tatmin düzeylerinin artırılması bulunmaktadır (Yeniçeri, 2002).

3.2.2. Örgütsel Değişim Yönetimi ve Aşamaları

Örgütler için hayati nitelikte önem taşıyan örgütsel değişim sürecinin iyi yönetilmesi başarı için en önemli şarttır. Örgütsel değişim süreçlerinin iyi yönetilmesinin temelinde, değişime neden olan içsel ve dışsal faktörlerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve analiz edilmesi yatmaktadır. Örgütü değişime iten içsel ve dışsal faktörleri analiz etmenin yanı sıra,

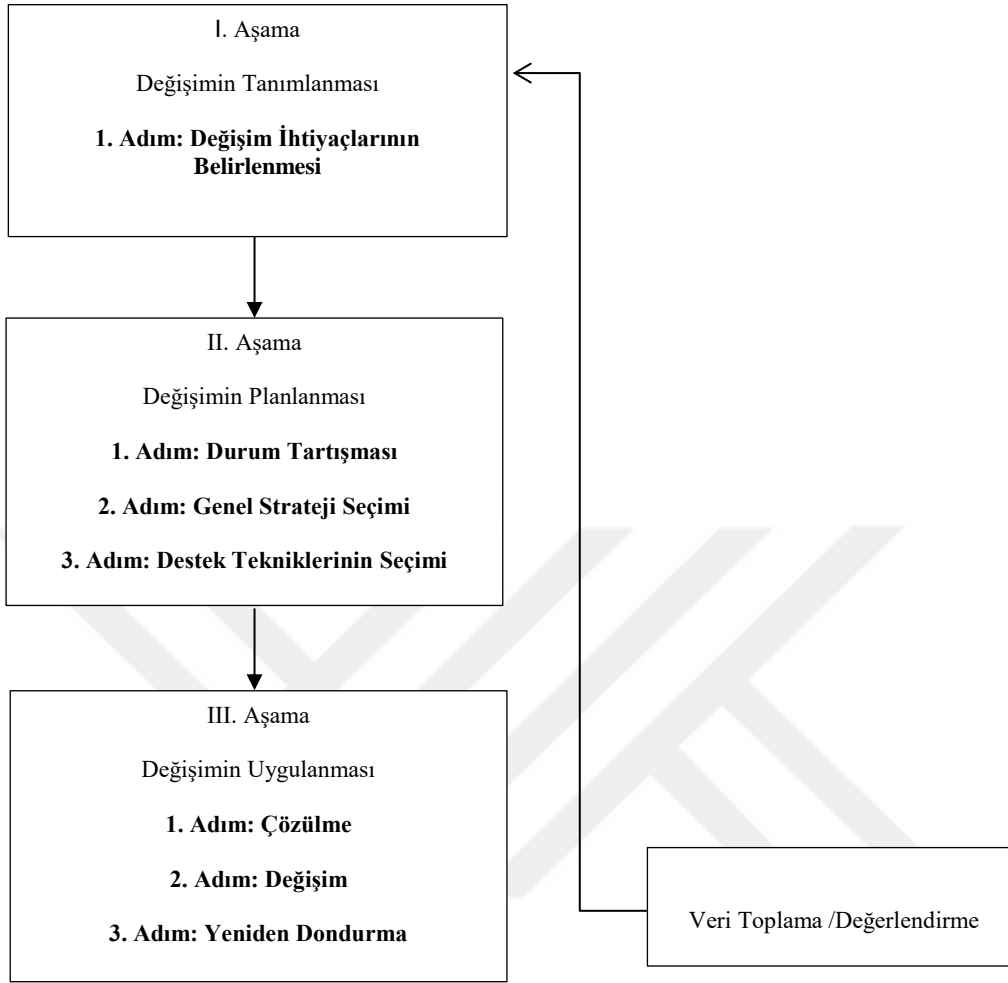
değişime ilişkin yöntemlerin belirlenmesi, değişim tekniklerine karar verilmesi, değişime karşı ortaya çıkabilecek dirençlerin önceden tahmin edilmesi ve direnç noktalarının tahmin edilmesi gerekmektedir (Şimşek, vd., 2011). Özetlemek gerekirse, örgütsel değişim önce tanımlanmalıdır, sonra planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Örgütsel değişimin yönetilmesi tanımlama, planlama ve uygulama aşamalarının yönetilmesi anlamını taşımaktadır ve etkin olarak yönetilen her aşama örgütsel değişimin başarı ile sonuçlanacağına bir göstergesidir.

Örgütsel değişimin “değişimi tanımlama” aşamasında, örgütün değişime ilişkin ihtiyaçlarının belirlenmesi yatmaktadır. Bu aşamada, örgüt yöneticilerinin değişimi neden gereklidir?, değişime etki eden içsel ve dışsal faktörler nelerdir? Sorularının cevaplandırılması yer almaktadır.

Değişimin tanımlanması aşamasından sonra gelen değişimin planlanması aşamasında, değişime ilişkin durumun tartışılması, değişime ilişkin genel stratejinin seçilmesi, değişime ilişkin destekleyici tekniklerin seçilmesi adımları yer almaktadır.

Değişimin son aşaması değişimin uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada değişime ilişkin çözümler, değişim ve yeniden dondurma adımları yer almaktadır. Değişim sürecine ilişkin aşamalar ve bu aşamalarda yer alan adımların birbirleri ile etkileşimleri Şekil 3.3’ de görülmektedir.



Şekil 3.3. Değişim yönetiminin aşamaları

Kaynak: Tabancalı: 2003

Bu noktada örgütsel değişime ilişkin olarak Şekil 3.3.' de görülen adımların planlı örgütsel değişimler için geçerli olduğunun altını çizmekte fayda vardır. Diğer değişim çeşitlerinde farklı değişim aşamalarının var olduğunu söylemek mümkündür.

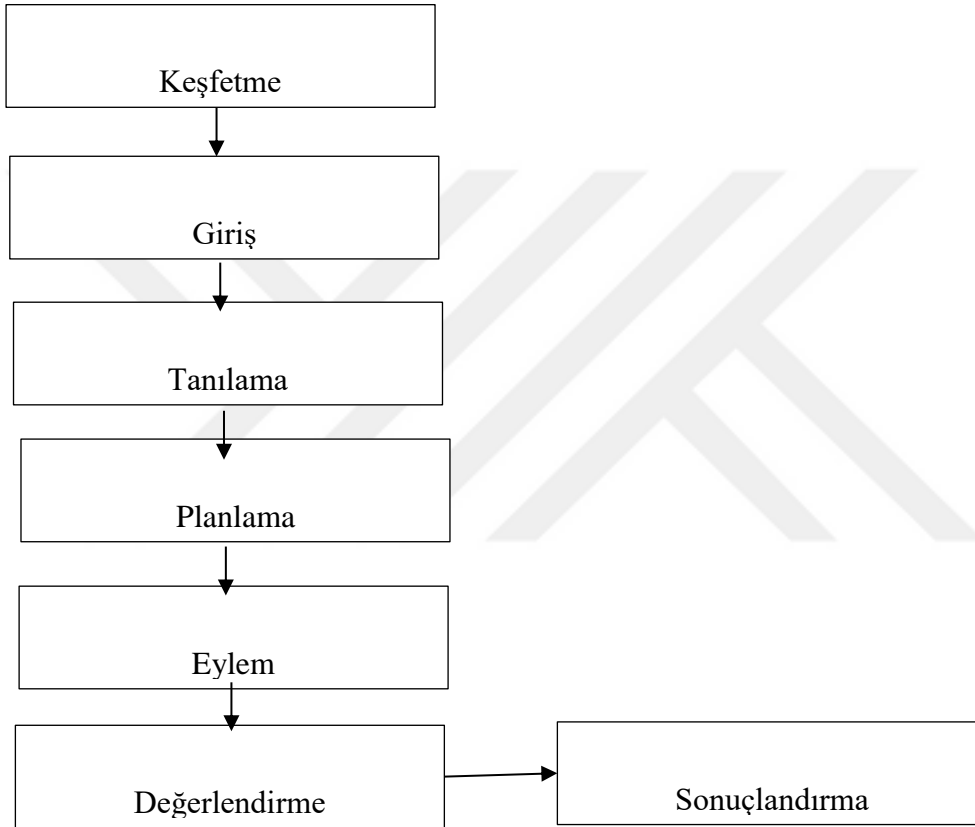
3.2.3. Örgütsel Değişim Modelleri

Teknoloji, çevre, bilginin yönetilmesi, örgütsel bağlılık, örgütün yapısı, örgütün hedefleri, girişimcilik, iletişim, çok ulusluluk gibi kavramlar, örgütsel değişim süreçlerinde göz önünde tutulması gereken kavramlardır (Tunçer, 2011). Bu kavramlar, değişime ilişkin kilit noktalar olarak kabul edilmektedirler ve kilit nokta olmanın yanı sıra, değişimin etkinliği, verimliliği ve geleceği açısından önem arz etmektedirler. Bu kilit noktalar

kapsamında geliştirilmiş ve örgüt alan yazınında birçok araştırmacı tarafından değinilen örgütsel değişim modelleri vardır. Çalışmanın bu bölümünde alan yazınında sıklıkla değinilen örgütsel değişim modelleri ele alınacaktır.

3.2.3.1. Planlı değişim modeli

Planlı örgütsel değişim süreçlerinde planlı değişim modeli olarak ifade edilmektedir.



Şekil 3.4. Planlı değişim modeli

Kaynak: Töremen, 2002

Planlı değişim modelinde örgütün mevcut etkinlik ve verimlilik seviyesinin üzerine çıkartmak temel amaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer, 1994). Planlı değişim modelinde, kaostan uzak ve belirsizliklerin minimize edildiği bir değişim süreci amaçlanmaktadır. Diğer bir ifade ile planlı değişim örgütü farklı bir basamağa çıkartmak ve/veya dönüştürmek amacı ile planlar yapılmak ve stratejiler belirlemek surei ile gerçekleşmektedir. Planlı olması ve stratejik değişimlere ilişkin yol haritalarının çizilmiş olması nedeni ile planlı değişim süreçleri sürekli ve düzenli çıktılar vermektedir (Eren, 1997).

3.2.3.2. Evrimsel değişim modeli

Evrimsel değişim modeli temel olarak yavaş, minik adımlar ile ilerleyen ve önceden planlanmış örgütsel değişim modellerine kıyasla daha uzun sürede ve çevreye tam uyum sağlayarak gerçekleşen örgütsel değişim modelidir (Özkara, 1999).

Evrimsel değişim modellerinin temelinde, örgütsel değişimin örgüt haricinde planlanmasının mümkün olmadığı yatmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişim, bu değişim sürecinden etkilenecek her aktörün dâhil olması gereken bir süreçtir. Evrimsel değişim modelleri, örgütsel değişim sürecinde, örgütün değişim yeteneği en az olan departmanının dikkate alınmasının gerekliliğini savunan bir modeldir (Çapraz, 2014). Dolayısıyla, evrimsel değişim modeli, örgütün değişim yeteneği en kısıtlı departmanından değişimi başlatmakta ve değişim sürecini örgütün tüm bileşenlerini de dâhil ederek yönetmektedir. Bu model, örgütün değişim sürecinde çevresel değişimlere de ayak uydurması gerektiğini savunmaktadır ve evrimsel değişimin ancak çevresel değişimlere ayak uydurarak gerçekleşebileceğini savunmaktadır (Gülcan, 2007).

3.2.3.3. Devrimsel değişim modeli

Devrimsel değişim modelinde, değişim süreci kısa zamanlıdır. Evrimsel değişim ile kıyaslandığında devrimsel değişim bir bütün olarak oldukça kısa kabul edilebilecek bir zamanda gerçekleşir ancak, örgüt içerisinde var olan dengeleri yıktığı için, kalifiye ve değerli çalışanları kaybetme, saygınlığın azalması, moral-motivasyonun azalması gibi olumsuz etkiler ile sonuçlanabilmektedir (Turan, 2011).

Devrimsel değişim sürecinin en temel özelliği olan süratli değişim özelliğinin olumlu etkileri olduğu de bilinmektedir. Süratli değişime karşı direnç, tepki çıkamamakta ve örgüte bağlılık ile devrimsel değişim arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Çapraz, 2014).

3.2.3.4 Ani değişim modeli

Açık bir sistem olan ve çevresel faktörlerden direkt olarak etkilenen örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri dış çevrede, ekonomiden kaynaklı, siyasi konjonktürden

kaynaklı bazı beklenmedik olumlu ve olumsuz gelişmeler ve değişimler ortaya çıkabilmektedir. Ani değişim, dış çevrede ortaya çıkan bu gelişmelere ve değişmelere örgütler tarafından verilen tepkidir. Diğer bir ifade ile ani değişim, örgütün çok kısa bir zamanda değişime karar vermesi ve değişimi uygulaması olarak tanımlanmaktadır ve ani örgütsel değişim bir anlamda zamana yayılmamış planlı değişimdir (Basım, vd., 2009).

Dış çevrede ortaya çıkan ani ve beklenmedik gelişmelere tepki olarak gerçekleşen ani örgütsel değişimler, sonuç odaklıdır ve dış çevrede meydana gelen değişimlerin gerektirdiği gereksinimleri karşılamaya yöneliktir.

3.2.3.5. Geleneksel değişim modeli

Geleneksel değişim modeli bilimsel bir değişim sürecini ifade etmektedir. Geleneksel değişim modeli, örgüt alan yazınında örgütsel değişim ile ilgili olan araştırmalardan ve bu araştırmalar kapsamında elde edilen bulgu ve sonuçlardan beslenmektedir. Geleneksel değişim modeli örgütün daha hızlı, daha etkin ve daha verimli kararlar almasını amaçlamaktadır ve karar alma süreçlerinin hızlanması için merkezi yönetimin terk edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Özençel, 2007).

Geleneksel değişim modeli, bilimsel temellere dayalı bir modeldir ve bu nedenle değişim süreçlerinde bilimsel ve araştırmalara dayalı bilgileri kullanmayı tercih eder. Ancak bu noktada altını çizmek gereken nokta, geleneksel değişim süreçlerinde sadece salt bilginin yeterli olmadığı noktasıdır. Diğer bir ifade ile bu modelin başarıya ulaşması ancak, bilimselliğin örgütsel süreçler ile desteklenmesi ile mümkün olabilmektedir (Gülcan, 2007).

3.2.3.6. Otoriter değişim modeli

Otoriter değişim modelinin temel savı örgütsel değişimin aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmesi gerektiğidir. Otoriter değişim modeline göre, örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen değişim daha hızlı, daha kolay ve daha etkin olacaktır. Otoriter değişimin temelinde yatan yukarı yönlü değişimin nedeni, örgüt çalışanlarının kendi yetki bölgelerini yaratma arzusuna dayanmaktadır. Örgüt çalışanları, kendi yetki alanlarını yaratma noktasında istek sahibidirler fakat bu istekleri örgüt içerisinde var olan otoritenin kuralları ile çatışmaktadır. Bu çatışmanın ortadan kaldırılması ve örgütsel süreçlerde

değişimin başarılı olabilmesi için öncelikle alt kademelerdeki değişim süreçlerinin başlatılması gerekmektedir. Sonuç olarak, otoriter değişim modeli en temel anlamda, örgüt içerisindeki yetki alanlarının belirlenmesi ve bu yetki alanlarından gelecek tepkilerin ortadan kaldırılması ile aşağı kademden başlayan ve yukarıya kademelere doğru çıkan değişimdir (Çapraz, 2014).

3.3. Örgütsel Değişime İlişkin Yaklaşımlar

Her örgüt kendine has özelliklere, sorunlara, güçlü ve zayıf yönleri sahip, yaşayan açık sistemlerdir. Her bir örgüt özelinde örgütün gerçeklerine uygun değişim süreçleri ve değişim yaklaşımları tercih edilmelidir (Werkman, 2009). Bu nedenle, örgütsel değişime ilişkin olarak ortaya konulan yaklaşımların hiçbiri bir diğerinden üstün değildir ve hangi örgütsel yaklaşımın örgüte uygun olduğu tamamen örgütün içerisinde bulunduğu koşullar ile doğru orantılıdır (Burnes, 1997).

Örgütsel değişime ilişkin yaklaşımların sınıflandırılmasındaki temel çıkış noktası, örgütsel değişim süreçlerinde var olan dört temel değişkendir. Çelebioğlu (1990) örgütsel değişim süreçlerinde birbirleri ile ilişki içerisinde olan dört değişkenin -görev, yapı, teknoloji, insan- varlığından söz etmektedir. Bu dört temel değişken, örgütsel değişime ilişkin yaklaşımların sınıflandırılması noktasında da kilit öneme sahiptir. Diğer bir ifade ile örgütsel değişime ilişkin yaklaşımlar; insan davranışı temelli yaklaşımlar, örgütsel yapı temelli yaklaşımlar, teknoloji temelli yaklaşımlar, sistematik düşünce temelli yaklaşımlar olmak üzere dört temel başlık altında ele alınmaktadır.

3.3.1. İnsan Davranışı Temelli Yaklaşımlar

İnsan ya da diğer bir ifade ile örgüt çalışanı, örgüt için en önemli kaynaklardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgütlerin uyguladıkları ya da uygulamayı planladıkları her süreçte kilit değişken olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Örgütler, hedefledikleri noktalara ulaşabilmek için öncelikle örgüt içerisindeki insan faktörü üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Çünkü, insana ilişkin değişim ve değişiklik diğer yapılara ilişkin değişim ve değişiklikler ile kıyaslandığında çok daha karmaşık ve çok daha zor bir süreçtir. Örgütsel değişimi, insan davranışını temel alarak ele alan yaklaşımlar için örgütsel değişim

süreçlerinin kilit noktasının insan (çalışan) olmasının temel nedeni insana ilişkin bahsedilen bu yaklaşımdır.

İnsan davranışı temelli örgütsel değişim yaklaşımları için örgütsel değişim, çalışanların gerekçelerini, beklentilerini, taleplerini, sorumluluklarını ve inançlarını etkileyen bir süreçtir (Bellou, 2008). Bu nedenle, çevresel faktörler nedeni ile tetiklenen örgütsel değişim süreçlerinin başarılı olması ve verimli sonuçlar elde edilmesi için çalışanların mutlak surette örgütsel değişim süreçlerini kabul etmeleri ve süreçlere ilişkin her adımda örgüt amaç ve hedeflerini destekleyen şekilde davranması gerekmektedir. Aksi takdirde, örgütsel değişim süreçleri tam anlamı ile etkin sonuçlanamayacaktır.

Örgütsel değişim süreçlerinde insan faktörünün önemli olduğunun savunulmasının önemli nedenlerinden bir tanesi, değişim süreçlerinin başlaması üzerinde etkili olan faktörlerdir. Örgütsel değişim süreçleri özellikle teknolojik değişimlere ayak uydurmak için gerçekleştirilmektedir. Değişen teknolojiye ayak uydurmak bir anlamda, örgütün teknik yapısının değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Örgütün mevcut teknik yapılarının değiştirilmesi sadece yeni makinelerin, yeni iş yönetim sistemlerinin vb. alınması ve örgütün içerisine entegre edilmesi anlamına gelmemektedir. Teknik yapı değişikliğinde aynı zamanda yeni teknolojiye ayak uyduran sistemleri kullanacak olan çalışanların da değişime adapte edilmesi gerekmektedir. Bu adaptasyonun sağlanamaması, çatışmaları, huzursuzlukları beraberinde getirmenin yanı sıra, örgütsel değişimin tam anlamı ile sonuçlanamamasına da neden olacaktır (Dinçer, 1994). Dolayısıyla, örgütsel değişimin başarılı olabilmesinin temeli insan yani çalışandır. Örgütsel değişime ilişkin insan davranışı temelli yaklaşımlar kapsamında, örgütsel değişimin başarı ile sonuçlanabilmesi için örgüt içerisindeki insanın öneminin farkına varılması gerekmektedir ve örgütsel değişimin insan davranış ve yeteneklerinde yapılacak değişiklikler kapsamında başarılı olabileceğinin bilincinde olunması gerekmektedir (Özkara, 1999).

3.3.2. Örgütsel Yapı Temelli Yaklaşımlar

Örgütsel değişim bir anlamda örgütlerin yapısal olarak değişmesi anlamını taşımaktadır (Çetin ve Kurnaz, 2004). Örgütlerin sahip oldukları; hiyerarşik düzen, yönetin işlevleri, sorumlulukları, denetim mekanizmalarına ilişkin ögeler, teknolojik ve teknik unsurlar gibi birçok olgu örgütün yapısı üzerinde etkilidir (Johnson ve Leenders, 2006).

Örgütsel değişimi örgütsel yapı temelli olarak ele alan yaklaşımlar, örgütlerin hedefledikleri amaçları başarabilmeleri için, yapısal olarak değişmeleri ve piyasa koşullarına adapte olmalarına ilişkin gerekliliği savunan yaklaşımlardır. Diğer bir ifade ile, örgütün iç çevresi ve örgütün dış çevresinde oluşan koşullardan kaynaklı olarak örgütlerde değişime ilişkin ortaya çıkan ihtiyaç, temel olarak yapısal değişim ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Özkara, 1999).

3.3.3. Teknoloji Temelli Yaklaşımlar

Piyasalar ve iş dünyasında ele alındığında teknolojik gelişmelerin örgütler açısından önemli bir dış çevre faktörü olduğu görülmektedir. Teknolojik gelişmeler, örgütler için mutlak surette ayak uydurulması gereken olgulardır. Bu nedenle de teknoloji, örgüte ilişkin sistemlerin, yapıların, stratejilerin, süreçlerin değişmesi üzerinde doğrudan etkilidir (Oxtoby, vd., 2002). Teknolojinin örgütsel değişim süreçleri üzerindeki etkisine dayanılarak geliştirilen teknolojik temelli yaklaşımların temel eğilimi; örgüt içerisinde var olan sorunların, çatışmaların çözülmesi noktasında, bilimi, akılcı yaklaşımı ele almasıdır. Diğer bir ifade ile, teknoloji temelli yaklaşımlar, örgüt içerisinde var olan sorunların çözülmesi, çatışma noktalarının ortadan kaldırılması noktasında, bilgi işlem tekniklerinin, modellerin, bulgusal sorun çözme yöntemlerinin, vb. kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bilimsel ve akılcı çözüm yöntemlerinin ve mühendislik temelli sorun çözme tekniklerinin bir anlamda örgütlerin değişim süreçlerini de yönettikleri bu yaklaşımlar kapsamında tanımlanmaktadır.

Teknoloji temelli yaklaşımlara göre, teknolojide meydana gelen gelişimler eş zamanlı olarak örgütün üretim sistemlerinde de yeniden yapılandırmayı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, örgütlerin teknolojik değişimlere uyum sağlaması örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır (Demir ve Okan, 2009).

3.3.4. Sistemik Düşünce Temelli Yaklaşımlar

Örgütsel değişime ilişkin sistemik düşünceyi temel alan yaklaşımların temel çıkış noktası, örgütlerin açık ve birbirleri ile etkileşim içerisinde olan iç ve dış süreçlerinin olmasıdır. Diğer bir ifade ile sistemik düşünce temelli yaklaşımlar, örgütlerin birbirlerine bağlı olan ve karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olan tüm sistemlerinin örgütsel değişim

süreçlerinde ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Sistematik düşünce temelli örgütsel yaklaşımların savunduğu savlar aşağıdaki gibidir (Sağlam, 1979);

- Örgüt sisteminin tamamı, sahip olduğu parçaların toplamından fazladır. Örgütün bütün olarak sahip olduğu parçalardan fazla olmasının nedeni, sahip olduğu örgütsel yapıdır ve örgütlerin sahip oldukları yapı her bir örgüt özelinde farklılaşmaktadır.
- Örgüt sisteminde var olan parçaların arasında farklılaşan ilişki tipleri bulunmaktadır.
- Örgütsel anlamda ilişki, örgütün sahip olduğu parçaların yan yana sıralanması ile değil ortak bir sinerji yaratması ile mümkün olmaktadır.

Sistematik düşünce temelli örgütsel yaklaşımlar, yukarıda bahsedilen temel savları kapsamında, örgütsel değişimin ancak, parçaların birinde ya da bileşiminde başlatılabilen bir süreç olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımlar kapsamında, örgütün bir parçasında ya da parçalarının bileşiminde başlatılan örgütsel değişim, örgütün bütününe yayılacaktır ve önemli olan parçalar arasında var olan karşılıklı etkileşimin ve bu etkileşim kapsamında ortaya çıkacak olası etkilerin doğru analiz edilmesidir (Sucu, 2000: 128).

4. NEGATİF BİLGİ YOLUYLA ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİ: ANKARA KONAKLAMA İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde hata ve başarısızlık yoluyla öğrenmenin önemini vurgulamak, bu olgu için negatif bilgi yoluyla öğrenme kavramını önermek ve negatif bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim ve alt boyutları olan; insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım değişimleri üzerindeki etkilerini konaklama işletmeleri boyutunda analiz etmektir.

4.2. Evren ve Örneklem

Örgütsel öğrenme olgusunun kurumsallaşmış örgütlerde araştırılmaya uygun bir konu olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın evreni dört ve beş yıldız konaklama işletmelerin yönetici pozisyonundaki kişilerdir. Ankara İli'nde 47 dört ve 21 beş yıldızlı olmak üzere toplam 68 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Araştırma verilerini işletmelerde görevli farklı kademelerde yöneticilerden elde edilmiştir.

Örneklem çapının belirlenmesinde duyarlığa bağlı örneklem çapı belirleme formülünden faydalanılmıştır. Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir (Yamene, 2001).

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p)$$

olduğu için yukarıdaki formül,

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001).

Turizm bakanlığı istatistik bilgileri ve alan araştırması bilgilerinin yardımıyla Ankara'da dört ve beş yıldızlı otellerde yönetici olarak çalışanların sayısının yaklaşık 8000 olduğu belirlenmiştir. Örneklem çapı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak, örneklem çapı, %95 güvenirlilik ve %5 duyarlılıkla 367 olarak hesaplanmıştır.

Kolayda örnekleme ile bu işletmelerde çalışan 417 yönetici araştırmanın örneklemini olarak belirlenmiştir.

Araştırma, Helsinki Bildirgesi ilkelerine uygun olarak yapılmıştır. Anketler doldurulmadan önce yöneticiler çalışmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve bu çalışmaya katılmayı isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmaya kendi istekleriyle katılmışlardır. Katılımcıların bilgilerinin gizli kalacağına dair bilgilendirme yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Varsayımlar:

- Araştırmanın örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında uygulanan anket sorularına cevap veren yöneticilerin sorulara gerçek durumlarını yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

- Bu araştırmada elde edilen bulgular, araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.
- Bu araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak varılan sonuç ve ortaya konulan öneriler araştırmanın örneklemini ile sınırlıdır.

4.4. Veri Toplama Tekniği ve Ölçme Araçları

Çalışma kavramlarının ilişkilerinin sınanması için gerekli bilgiler, veri toplama araçlarından, yapılandırılmış anket kullanılarak sağlanmıştır (Ek-1). Araştırmanın temel değişkenleri olan; negatif bilgi yoluyla öğrenme kavramını ölçmek için, Carmeli ve Schaubroeck (2008) tarafından geliştirilen ve İmamoğlu ve arkadaşları (2013) tarafından geçerlik ve güvenilirlikleri test edilerek Türkçe'ye uyarlanan beş ifadeden oluşan hata ve başarısızlıklardan öğrenme ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel değişim kavramına ilişkin ölçek ise; Yamen (2010)'in çalışmasında geçen ve sonrasında farklı çalışmalarda (örn. İmamoğlu vd, 2013) uyarlaması kullanılan ölçektir. Ölçek; insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım şeklindeki dört alt boyut ve toplam yirmi bir ifadeyi içermektedir. İlgili kavram ölçümleri, beşli likert ölçeği vasıtasıyla yapılmıştır. Çalışmada uygulanan ölçeğin güvenilirlik analizi için hesaplanmış olan Cronbach' s Alpha katsayıları bulguları Çizelge 4.1' de verilmiştir.

Çizelge 4.1. Ölçek için güvenilirlik analiz bulguları

Boyut	Madde sayısı	Cronbach' s Alpha
Negatif bilgi yoluya öğrenme	5	0,753
Örgütsel Değişim	21	0,906

Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir (Özdamar, 2002).

Anket, kapsamında kullanılan 5'li likert ölçeğinde ortalamaya göre kullanılan değer aralıkları (1) kesinlikle katılmıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum uç noktaları ile sınırlandırılmıştır.

5'li likert ölçeğinde ortalamaya göre yorum yapmak gerektiğinde kullanılacak değer aralıkları:

1 - 1,79 kesinlikle katılmıyorum

1,80 - 2,59 katılmıyorum

2,60 – 3,39 ne katılıyorum ne katılmıyorum

3,40 – 4,19 katılıyorum

4,20 – 5 kesinlikle katılıyorum, şeklindedir.

4.5. Hipotezler

Araştırma problemi doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H¹ = Negatif bilgi yoluyla öğrenme, insan davranışları değişimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H² = Negatif bilgi yoluyla öğrenme, yapısal değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H³ = Negatif bilgi yoluyla öğrenme, teknolojik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H⁴ = Negatif bilgi yoluyla öğrenme ,sistemik yaklaşım değişimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H⁵ = Negatif bilgi yoluyla öğrenme, örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H⁶ = Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde çalışılan departman değişkeni bakımından farklılık vardır.

H⁷ = Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde yöneticilerin unvanları değişkeni bakımından farklılık vardır.

H^8 = Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin sahip oldukları yıldız değişkeni bakımından farklılık vardır.

H^9 = Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin çalışan sayıları değişkeni bakımında farklılık vardır.

H^{10} = Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin faaliyet yılı değişkeni bakımında farklılık vardır.

4.6. Analiz ve Bulgular

4.6.1. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile İnsan Davranışlarına İlişkin Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları

Çizelge 4.2. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve insan davranışlarına ilişkin değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları

	Regresyon katsayıları	Standart regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,648		12,392	,000
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	,598	,659	17,906	,000
R	R kare	düzeltilmiş R kare	F	p
,659	,435	,433	320,623	,000

Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve insan davranışlarına ilişkin regresyon modeli bulguları Çizelge 4.2.' de verilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için oluşturulan regresyon modeli ANOVA testine göre anlamlı ($F = 320,623$ ve $p = 0,000$) bulunmuştur. Kurulan modelin düzeltilmiş belirleme katsayısı 0,433 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu katsayı kapsamında yapısal değişimdeki değişkenliğin % 43,3'ü doğrusal regresyon modeli kapsamında negatif bilgi yoluyla öğrenme değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın birinci hipotezi olan;

H^1 = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme insan davranışlarına ilişkin değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi yukarıda yer alan model bulguları kapsamında kabul edilmiştir.

4.6.2. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Yapısal Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları

Regresyon analizi bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken ile arasında olan ilişkiyi matematiksel bir denklem vasıtası ile ortaya koymak için kullanılan analiz türüdür. Regresyon analizi, hem tanımlayıcı hem de çıkarımsal istatistik sağlayan bir analizdir ve iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesi için kullanılmaktadır.

Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile yapısal değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.3. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile yapısal değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları

	Regresyon katsayıları	Standart regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,764		12,856	,000
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	,570	,630	16,556	,000
R	R kare	düzeltilmiş R kare	F	p
,630	,397	,395	274,110	,000

Çizelge 4.3.'de negatif bilgi yoluyla öğrenme ve yapısal değişim arasındaki regresyon modeli bulguları bulunmaktadır. Oluşturulan regresyon modeli ANOVA testine göre anlamlı ($F = 274,110$ ve $p = 0,000$) bulunmuştur. Kurulan modelin düzeltilmiş belirleme katsayısı 0,395 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu katsayı kapsamında yapısal değişim değişkenindeki değişkenliğin %39,5'i doğrusal regresyon modeli kapsamında negatif bilgi yoluyla öğrenme değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan;

$H^2 =$ “Negatif bilgi yoluyla öğrenme yapısal değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi yukarıda yer alan model bulguları kapsamında kabul edilmiştir.

4.6.3. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Teknolojik Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları

Negatif bilgi yoluyla öğrenme teknolojik değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 4.4. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile teknolojik değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları

	Regresyon katsayıları	Standart regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,300		15,991	,000
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	,449	,520	12,437	,000
R	R kare	düzeltilmiş R kare	F	p
,520	,271	,269	154,682	,000

Çizelge 4.4.'de görüleceği gibi, negatif bilgi yoluyla öğrenme ve teknolojik değişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi için oluşturulan regresyon modeli ANOVA testine göre anlamlı ($F = 154,682$ ve $p = 0,000$) bulunmuştur. Kurulan modelin düzeltilmiş belirleme katsayısı 0,269 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu katsayı kapsamında yapısal değişme değişkenindeki değişkenliğin %26,9'u doğrusal regresyon modeli kapsamında negatif bilgi yoluyla öğrenme değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan;

$H^3 =$ “Negatif bilgi yoluyla öğrenme teknolojik değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezi yukarıda yer alan model bulguları kapsamında kabul edilmiştir.

4.6.4. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Sistemik Yaklaşım Değişimi Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları

Çizelge 4.5. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile sistemik yaklaşım değişimi arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları

	Regresyon katsayıları	Standart regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,659		10,687	,000
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	,595	,599	15,274	,000
R	R kare	düzeltilmiş R kare	F	p
,599	,359	,357	233,284	,000

Çizelge 4.5.'de verilen bulgulara göre, negatif bilgi yoluyla öğrenme ve sistemik yaklaşım değişimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için oluşturulan regresyon modeli ANOVA testine göre anlamlı ($F = 233,284$ ve $p = 0,000$) bulunmuştur. Kurulan modelin düzeltilmiş belirleme katsayısı 0,357 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu katsayı kapsamında yapısal değişim değişkenindeki değişkenliğin % 35,7'si doğrusal regresyon modeli kapsamında negatif bilgi yoluyla öğrenme değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan;

$H^4 =$ "Negatif bilgi yoluyla öğrenme sistemik yaklaşım değişimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.5. Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme ile Örgütsel Değişim Arasında Doğrusal Regresyon Modeli Bulguları

Çizelge 4.6. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile örgütsel değişim arasındaki doğrusal regresyon modeli bulguları

	Regresyon katsayıları	Standart regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,864		17,574	,000
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	,548	,710	20,580	,000
R	R kare	düzeltilmiş R kare	F	p
,710	,504	,503	423,538	,000

Negatif bilgi yoluyla öğrenme ile örgütsel değişim arasındaki regresyon modeli bulguları Çizelge 4.6.'da verilmiştir. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi için oluşturulan regresyon modeli ANOVA testine göre anlamlı ($F = 423,538$ ve $p = 0,000$) bulunmuştur. Kurulan modelin düzeltilmiş belirleme katsayısı 0,503 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu katsayı kapsamında yapısal değişme değişkenindeki değişkenliğin % 50,3'ü doğrusal regresyon modeli kapsamında negatif bilgi yoluyla öğrenme değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Yapılan t- testine göre regresyon katsayılarının her ikisinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Regresyon katsayılarının pozitif olması, bu iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğunu diğer bir ifade ile negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişimin aynı yönde değiştiğini göstermektedir. Negatif bilgi yoluyla öğrenme düzeyinde 1 birimlik artış olduğunda, örgütsel değişimde 0,71 birimlik bir artış olması beklenmektedir.

Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişime arasındaki ilişkiye dair kurulan ve araştırmanın beşinci hipotezi olan;

$H^5 =$ "Negatif bilgi yoluyla öğrenme örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezi model bulguları kapsamında kabul edilmiştir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, negatif bilgi yoluyla öğrenme ile örgütsel değişim ve dört alt boyutu olan; insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım değişimi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak oluşturulan regresyon modeli; anlamlı, pozitif ve aynı yönde değişmektedir. Araştırmanın temel amacını oluşturan bu kısımda negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin, örgütsel değişim üzerinde % 50,3 değerinde etkisi vardır. Örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına bakıldığında ise negatif bilgi yoluyla öğrenme; insan davranışları değişiminin % 43,3' ünü, yapısal değişimin % 39,5' ini, sistematik yaklaşım değişiminin ise % 35,7'sini, teknolojik değişimin % 26,9' unu, açıklamaktadır. Bu bulgulara bakılarak negatif bilgi yoluyla öğrenmenin insanla ilişkili olan değişkenler, yapısal değişim ve insan davranışı değişimi, üzerindeki etkisinin diğer alt boyutlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular göstermektedir ki Ankara' daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde, negatif bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim üzerinde %50,4 oranında etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte negatif bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim alt boyutları arasında yapısal değişim ve insan davranışı değişimi üzerindeki etkisinin teknolojik değişim ve sistematik yaklaşım değişimine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, negatif bilgi yoluyla öğrenmenin insan ile ilişkili değişkenlerde daha fazla etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

Regresyon modeli bulguları göstermiştir ki; konaklama işletmelerinde negatif bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde yapılan hatalar ve yaşanan başarısızlıklar yoluyla öğrenme aslında örgütsel değişimi etkileyen bir unsurdur. Bu yüzden, konaklama işletmeleri örgüt gelişimi için yapılan ve sadece nelerin yapılması gerektiğine dair bilgileri içeren eğitim programları yerine nelerin yapılmaması gerektiğini de içeren eğitimler vermelidir. İşletmeler kendilerine özgü olan işletme içi negatif bilgileri yazılı hale getirmelidir. Bu uygulamalar ile regresyon modeli ile önemi ortaya konulan negatif bilgi yoluyla öğrenmenin bir süre sonra işletme üzerindeki etkisi görülmesi muhtemeldir.

4.6.6. Konaklama İşletmelerinin Departmanları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları

Yapılan anket çalışması kapsamında konaklama işletmelerinin yöneticilerine çalıştıkları departmanlar sorulmuştur. Anket kapsamında departmanlar;

- Ön büro,
- Satış ve pazarlama,
- Kat hizmetleri,
- Satın alma,
- Teknik servis,
- İnsan kaynakları,
- Yiyecek-içecek,
- Muhasebe,
- Bilgi işlem,
- Güvenlik

- Diğer

şeklinde sınıflandırılmıştır. Yöneticilerin çalıştıkları departmanları ile örgütsel değişim ve negatif bilgi yoluyla öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik yapılan analize ilişkin analiz bulguları aşağıdaki gibidir (Çizelge 4.7 - 4.12).

Çizelge 4.7. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin departman değişkeni bakımından incelenmesi.

	Departman	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	ön büro	102	3,9196	,84865	,700	,709
	satış ve pazarlama	40	4,1450	,60424		
	kat hizmetleri	42	3,8238	,74598		
	teknik servis	14	3,8286	,97935		
	insan kaynakları	28	3,8071	,74133		
	yiyecek içecek	83	3,9253	,67333		
	Muhasebe	24	3,9250	,56818		
	bilgi işlem	15	3,8000	,69282		
	Güvenlik	18	3,7556	,94696		
	müşteri ilişkileri	21	3,8667	,74922		
	Toplam	387	3,9075	,75235		

Negatif bilgi yoluyla öğrenmede departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede çalışılan departman bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çizelge 4.7). Buna göre farklı departmanlarda çalışanlar negatif bilgi yoluyla öğrenme hakkında “benzer” görüşlere sahiptirler.

Çizelge 4. 8. Örgütsel değişimin departman değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Değişim	ön büro	102	3,9435	,60678	1,272	,252
	satış ve pazarlama	40	4,1417	,47832		
	kat hizmetleri	42	3,9286	,62197		
	teknik servis	14	3,8639	,92504		
	insan kaynakları	28	4,0510	,62572		
	yiyecek içecek	83	4,0534	,50638		
	muhasebe	24	4,1468	,34279		
	bilgi işlem	15	3,9619	,51796		
	güvenlik	18	3,7196	,77902		
	müşteri ilişkileri	21	3,9909	,53529		
	Toplam	387	3,9963	,58270		

Örgütsel değişimde departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını ortaya koymak ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, örgütsel değişimde çalışılan departman bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çizelge 4.8).

Çizelge 4.9. İnsan davranışları değişimin departman değişkeni bakımından incelenmesi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İnsan Davranışları Değişimi	ön büro	102	3,9471	,69221	1,093	,367
	satış ve pazarlama	40	4,1600	,56966		
	kat hizmetleri	42	3,8714	,69818		
	teknik servis	14	3,6857	1,12514		
	insan kaynakları	28	3,9429	,85002		
	yiyecek içecek	83	4,0651	,59601		
	muhasebe	24	4,0167	,50014		
	bilgi işlem	15	3,8800	,55959		
	güvenlik	18	3,8000	,68256		
	müşteri ilişkileri	21	4,0190	,70400		
	Toplam	387	3,9752	,68030		

İnsan davranışları değişiminde departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, insan davranışları değişimi çalışılan departman bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunamamıştır (Çizelge 4.9). Buna göre farklı departmanlarda çalışanlar negatif bilgi yoluyla öğrenme hakkında “benzer” görüşlere sahiptirler.

Çizelge 4.10. Yapısal değişimin departman değişkeni açısından incelenmesi

Departman		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yapısal Değişim	ön büro	102	3,8902	,72665	1,034	,412
	satış ve pazarlama	40	4,0350	,71020		
	kat hizmetleri	42	3,9857	,67628		
	teknik servis	14	3,9571	,78516		
	insan kaynakları	28	4,0286	,67267		
	yiyecek içecek	83	4,0819	,65521		
	muhasebe	24	4,2167	,41668		
	bilgi işlem	15	3,8800	,61319		
	güvenlik	18	3,7667	,83243		
	müşteri ilişkileri	21	3,8762	,73342		
	Toplam	387	3,9824	,68930		

Yapısal değişimde departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, yapısal değişimde çalışılan departman bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çizelge 4.10). Buna göre farklı departmanlarda çalışanlar negatif bilgi yoluyla öğrenme hakkında “benzer” görüşlere sahiptirler.

Çizelge 4.11. Teknolojik değişimin departman değişkeni bakımından incelenmesi

Departman		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Teknolojik Değişim	ön büro	102	3,9526	,66102	1,716	,084
	satış ve pazarlama	40	4,1417	,59263		
	kat hizmetleri	42	3,9603	,77635		
	teknik servis	14	3,9167	1,00586		
	insan kaynakları	28	4,1786	,66346		
	yiyecek içecek	83	4,1325	,54955		
	muhasebe	24	4,2292	,47092		
	bilgi işlem	15	4,1444	,52654		
	güvenlik	18	3,6667	,86508		
	müşteri ilişkileri	21	4,1349	,61151		
	Toplam	387	4,0478	,66000		

Teknolojik değişimde departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, teknolojik değişimde çalışılan departman bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çizelge 4.11). Buna göre farklı departmanlarda çalışanlar negatif bilgi yoluyla öğrenme hakkında “benzer” görüşlere sahiptirler.

Çizelge 4.12. Sistematik yaklaşım değişiminin departman bakımından incelenmesi

	Departman	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Sistematik Yaklaşım Değişimi	ön büro	102	3,9824	,73933	1,159	,320
	satış ve pazarlama	40	4,2300	,67261		
	kat hizmetleri	42	3,8905	,82308		
	teknik servis	14	3,8857	1,00373		
	insan kaynakları	28	4,0286	,69221		
	yiyecek içecek	83	3,9181	,69566		
	muhasebe	24	4,1083	,57477		
	bilgi işlem	15	3,9067	,81017		
	güvenlik	18	3,6556	1,03083		
	müşteri ilişkileri	21	3,9048	,63755		
	Toplam	387	3,9695	,74653		

Sistem yaklaşımı değişiminde departman değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, sistem yaklaşımı değişiminde çalışılan departman bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çizelge 4.12). Buna göre farklı departmanlarda çalışanlar negatif bilgi yoluyla öğrenme hakkında “benzer” görüşlere sahiptirler.

Bu analiz bulguları doğrultusunda çalışmanın altıncı hipotezi olarak belirlenen;

H^6 = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde çalışılan departman değişkeni bakımından farklılık vardır.” hipotezi, red edilmiştir.

Bu veriler ışığında denilebilir ki; konaklama işletmeleri yöneticileri departman farkı olmaksızın negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim alt boyutları; insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve sistem yaklaşımı değişimine yönelik olarak benzer görüşlere sahiptirler. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde negatif

bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim üzerindeki etkisi tüm departmanlarda benzer şekilde görülmektedir. Bu veri doğrultusunda negatif bilgi yoluyla öğrenmenin tüm departmanlarda önem arz eden bir olgu olduğu söylenilebilir.

4.6.7. Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Unvanları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları

Yapılan anket çalışması kapsamında konaklama işletmelerinin yöneticilerine sahip oldukları unvanlar sorulmuştur. Anket kapsamında unvanlar;

- Genel Müdür
- Müdür Yardımcısı
- Departman Şefi
- Müdür
- Departman Müdürü
- Diğer

şeklinde sınıflandırılmıştır.

Ankete katılan yöneticilerin % 1,19'u genel müdür unvanına, %16,47'si müdür unvanına, % 12,65'i müdür yardımcısı unvanına, % 19,81'i departman müdürü unvanına ve %36,04'ü departman şefi unvanına sahiptir. Bu unvanlar haricinde unvana sahip olan konaklama işletmesi yöneticilerinin oranı ise % 13,84'tür.

Yöneticilerin unvanları ile örgütsel değişim ve negatif bilgi yoluyla öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik yapılan analize ilişkin analiz bulguları aşağıdaki gibidir (Çizelge 4.13 - 4.18).

Çizelge 4.13. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin unvan açısından incelenmesi

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	müdür	74	4,1162	,62198	4,891	,002
	müdür yardımcısı	53	4,0755	,76684		
	departman müdürü	83	3,9133	,65830		
	departman şefi	151	3,7523	,85189		
	Toplam	361	3,9114	,76660		

Negatif bilgi yoluyla öğrenmede unvan değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede çalışanların unvanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (Çizelge 4.13).

Çizelge 4.14. Örgütsel değişimin unvan değişkeni açısından incelenmesi

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Değişim	müdür	74	4,2014	,54309	5,263	,001
	müdür yardımcısı	53	4,0854	,61837		
	departman müdürü	83	3,9937	,50416		
	departman şefi	151	3,8839	,63395		
	Toplam	361	4,0038	,59619		

Örgütsel değişimde unvan değişkeni açısından istatistiksel olarak fark olup olmadığını bulmaya yönelik olarak ANOVA testi analizleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, örgütsel değişimde yönetici unvanı bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur (Çizelge 4.14).

Çizelge 4.15. İnsan davranışları değişiminin unvan bakımından incelenmesi

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İnsan Davranışları Değişimi	müdür	74	4,0838	,69598	1,204	,308
	müdür yardımcısı	53	4,0717	,72228		
	departman müdürü	83	3,9325	,64715		
	departman şefi	151	3,9338	,71020		
	Toplam	361	3,9845	,69569		

İnsan davranışları değişiminde yönetici unvanları açısından istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını ortaya koymak için ANOVA Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına

göre insan davranışları değişiminde yönetici unvanı değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çizelge 4.15).

Çizelge 4.16. Yapısal değişimin unvan değişkeni bakımından incelenmesi

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yapısal Değişim	müdür	74	4,2378	,62957	6,208	,000
	müdür yardımcısı	53	4,0528	,68630		
	departman müdürü	83	4,0145	,57829		
	departman şefi	151	3,8358	,73069		
	Toplam	361	3,9911	,68583		

Yapısal değişimde unvan değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, yapısal değişimde çalışanların unvanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (Çizelge 4.16).

Çizelge 4.17. Teknolojik değişimin unvan değişkeni bakımından incelenmesi

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Teknolojik Değişim	müdür	74	4,1554	,61087	3,128	,026
	müdür yardımcısı	53	4,1509	,61260		
	departman müdürü	83	4,1024	,58018		
	departman şefi	151	3,9227	,72515		
	Toplam	361	4,0452	,66094		

Teknolojik değişimde unvan değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, teknolojik değişimde çalışanların unvanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (Çizelge 4.17).

Çizelge 4.18. Sistemik yaklaşım değişimin unvan açısından incelenmesi

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Sistemik Yaklaşım Değişimi	müdür	74	4,3378	,58934	8,267	,000
	müdür yardımcısı	53	4,0528	,80589		
	departman müdürü	83	3,9036	,65694		
	departman şefi	151	3,8358	,80799		
	Toplam	361	3,9861	,75611		

Sistemik değişimde unvan değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre, sistemik yaklaşım

değişiminde çalışanların unvanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (Çizelge 4.18). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey Testi' ne göre farklılık müdür ve departman şefi gruplarının ortalamalarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Ek-2).

Analizler doğrultusunda, araştırmanın yedinci hipotezi olan;

H^7 = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde yöneticilerin unvanları değişkeni bakımından farklılık vardır.” hipotezi; negatif bilgi yoluyla öğrenme, örgütsel değişim ve örgütsel değişimin alt boyutları olan yapısal değişim, teknolojik değişim, sistematik yaklaşım değişimi boyutları bakımından kabul edilmiş, insan davranışları değişimi bakımından ise red edilmiştir.

Bu verilere göre denilebilir ki; konaklama işletmeleri yöneticilerinde müdür ve departman şefi ünvanına sahip yöneticilerin insan davranışları değişimi görüşleri farklıdır. Bu unvanların, işletmedeki en üst ve en alt unvanlar olduğu dikkat çekmektedir. İşletmenin negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişimin diğer alt boyutlarında ise unvan farklılığı gözetmeksizin tüm yöneticiler için benzerdir.

4.6.8. Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sayısı – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları

Bu araştırma kapsamındaki anket çalışması, Ankara İli'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan yöneticilerin 170 adeti dört yıldızlı, 249 adeti ise beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışmaktadır.

Çizelge 4.19. Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinin yıldız sayısı değişkeni bakımından incelenmesi

	Yıldız	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	dört	170	3,8282	,85611	-1,932	,054
	beş	249	3,9719	,66333		
İnsan Davranışları Değişimi	dört	170	3,8624	,82684	-3,113	,002
	beş	249	4,0707	,54312		
Yapısal Değişim	dört	170	3,9447	,78175	-1,201	,231
	beş	249	4,0257	,59729		
Teknolojik Değişim	dört	170	3,9127	,73541	-3,838	,000
	beş	249	4,1560	,55992		
Sistemik Yaklaşım Değişimi	dört	170	3,9753	,82883	-,300	,764
	beş	249	3,9976	,68379		
Örgütsel Değişim	dört	170	3,9232	,69601	-2,511	,012
	beş	249	4,0669	,47560		

Negatif bilgi yoluyla öğrenme, örgütsel değişim ve örgütsel değişimin alt boyutlarında işletmenin yıldız sayısı değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen analiz bulguları Çizelge 4.19’da verilmiştir. Yapılan t-testi bulgularına göre; insan davranışları değişimi ve teknolojik değişim alt boyutlarında örgütsel değişimde yıldız sayısı bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde tüm dört boyutta da beş yıldızlı konaklama işletmelerinin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda; çalışmanın sekizinci hipotezi olan;

H^8 = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin sahip oldukları yıldız değişkeni bakımından farklılık vardır.” hipotezi, negatif bilgi yoluyla öğrenme, yapısal değişim ve sistem yaklaşımı değişimi için red edilmiş; insan davranışları değişimi, teknolojik değişim ve örgütsel öğrenme için kabul edilmiştir.

Bu verilere göre; beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri dört yıldızlı konaklama işletmeleri insan davranışları değişimi, teknolojik değişim ve örgütsel değişim bakımından farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca, beş yıldızlı konaklama işletmelerinin ortalamalarının yüksek olmasından yola çıkarak kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

4.6.9. Konaklama İşletmelerinin Çalışan Sayıları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yolu ile Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi;

H^9 = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin çalışan sayıları değişkeni bakımından farklılık vardır.” şeklindedir.

Hipotezin test edilmesi için örneklem çalışan sayısı değişkeni bakımından gruplandırılmıştır. Bu gruplar : 1= 1-54 arası, 2= 55-109 arası, 3= 110-239 arası ve 4= 239 ve üzeri olarak belirlenmiştir.

Hipotezin kabul /red edilmesine yönelik olarak analiz bulguları aşağıdaki gibidir (Çizelge 4.20 – 4.23).

Çizelge 4.20. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi

	Çalışan sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	1,00 (1-54)	96	3,8083	,85195	1,960	,119
	2,00 (55-109)	98	3,8286	,82936		
	3,00 (110-239)	103	3,9981	,63709		
	4,00 (239 ve üzeri)	122	3,9934	,67245		
	Toplam	419	3,9136	,74992		

Negatif bilgi yoluyla öğrenmede çalışan sayısı bakımından bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. ANOVA testi bulgularına göre, işletmelerde negatif bilgi yoluyla öğrenme görüşlerinde çalışan sayısına göre bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 4.21. Örgütsel öğrenmenin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Değişim	1,00 (1-54)	96	3,8884	,70271	4,906	,002
	2,00 (55-109)	98	3,9344	,64838		
	3,00 (110-239)	103	4,0097	,55422		
	4,00 (240 ve üzeri)	122	4,1620	,36629		
	Toplam	419	4,0086	,57883		

Örgütsel öğrenmenin işletmelerin çalışan sayılarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile test edilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel değişimde çalışan sayısı değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını tespit etmek için yapılan Tukey Testine göre farklılık, 1 ve 4 ile 2 ve 4 arasındaki ortalama farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Ek-3).

Çizelge 4.22. İnsan davranışları değişiminin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İnsan Davranışları Değişimi	1,00 (1-54)	96	3,8313	,81941	6,219	,000
	2,00 (55-109)	98	3,8694	,78549		
	3,00 (110-239)	103	4,0117	,60249		
	4,00 (240 ve üzeri)	122	4,1803	,44641		
	Toplam	419	3,9862	,67964		

İnsan davranışları değişiminin çalışan sayısı doğrultusunda farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz bulgularına göre, insan davranışları değişiminde çalışan sayısı bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tukey Testine göre, farklılığın kaynağı; 1 ve 4 ile 2 ve 4 arasındaki ortalama farklılıklarındandır.

Çizelge 4.23. Yapısal değişimin çalışan sayısı açısından incelenmesi

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yapısal Değişim	1,00 (1-54)	96	3,9104	,80675	4,033	,008
	2,00 (55-109)	98	3,9184	,73881		
	3,00 (110-239)	103	3,9301	,62854		
	4,00 (240 ve üzeri)	122	4,1705	,51341		
	Toplam	419	3,9928	,67848		

Yapısal değişimin çalışan sayısı bakımından farklılık gösterip göstermediği ANOVA Testi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yapısal değişimde çalışan sayısı değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tukey Testine göre farklılığın kaynağı; 1-4, 2-4 ve 3-4 arasındaki ortalama farklılıklarıdır (Ek-3).

Çizelge 4.24. Teknolojik değişimin çalışan sayısı değişkeni açısından incelenmesi

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Teknolojik Değişim	1,00 (1-54)	96	3,8472	,77447	8,485	,000
	2,00 (55-109)	98	3,9728	,65571		
	3,00 (110-239)	103	4,0922	,67589		
	4,00 (240 ve üzeri)	122	4,2609	,40372		
	Toplam	419	4,0573	,64727		

Teknolojik değişim boyutunun çalışan sayısı değişkeni bakımından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği ANOVA Testi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, teknolojik değişimde çalışan sayısı bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tukey Testi sonuçlarına göre farklılığın kaynağı, 1-3, 1-4 ve 2-4 arasındaki ortalama farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Ek-3).

Çizelge 4.25. Sistemik yaklaşım değişiminin çalışan sayısı açısından incelenmesi

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Sistemik Yaklaşım Değişimi	1,00 (1-54)	96	3,9729	,83332	,092	,965
	2,00 (55-109)	98	3,9694	,76757		
	3,00 (110-230)	103	3,9883	,74667		
	4,00 (240 ve üzeri)	122	4,0164	,65535		
	Toplam	419	3,9885	,74517		

Sistemik yaklaşım değişiminde çalışan sayısı değişkeni bakımından istatistiksel olarak farklılık olup olmadığı ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz bulgularına göre sistemik yaklaşım değişiminde çalışan sayısı bakımından farklılık olmadığı görülmüştür.

Negatif bilgi yoluyla öğrenme, örgütsel değişim ve örgütsel değişimin alt boyutlarında çalışan sayısı değişkeni bakımından istatistiksel olarak fark olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucuna göre; insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve örgütsel değişim boyutlarında çalışan sayısı değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçlarına göre farklılık; insan davranışları değişimi için; 1-4 ve 2-4 arasındaki, yapısal değişim için 1-4, 2-4 ve 3-4 arasındaki, teknolojik değişim için 1-3, 1-4 ve 2-4 arasındaki, örgütsel değişim için 1-4 ve 2-4 arasındaki ortalama farklarından kaynaklanmaktadır (Ek-3).

Analiz bulguları doğrultusunda, araştırmanın yedinci hipotezi olan;

H^9 = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin çalışan sayıları değişkeni bakımında farklılık vardır.” hipotezi insan davranışları değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve örgütsel değişim boyutlarında kabul edilmiş; negatif bilgi yoluyla öğrenme ve sistem yaklaşımı değişimi boyutlarında ise red edilmiştir.

Bu verilere göre, konaklama işletmelerinin çalışan sayısı negatif bilgi yoluyla öğrenme için bir önem arz etmemektedir. İşletmelerin sistemsal yapısı açısından da aynı şekilde çalışan sayısı bir farklılık doğurmamaktadır. Diğer taraftan, çalışanların davranışları açısından farklılık oluşturmaktadır. Çalışan sayısı ile yapısal değişimin farklılık göstereceğini desteklemektedir ve son olarak artan ya da azalan çalışan sayısına göre teknolojik özelliklerin değişim gerçekleşmektedir. Farklılığın çoğunlukla çalışan sayısı en yüksek olan 4. grupta ilişkili olarak çıktığı bulgusu doğrultusunda çalışan sayısı yüksek olan konaklama işletmelerinde farklılığın daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

4.6.10. Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Yılları – Örgütsel Değişim – Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinin yöneticilerinin ankete ilişkin cevapları kapsamında konaklama işletmelerinin; 119 tanesinin faaliyet süresi 1 – 3 yıl arasında, 89 tanesinin faaliyet süresi 4 – 6 yıl arasında, 80 tanesinin faaliyet süresi 7 – 10 yıl arasında, 131 tanesinin faaliyet süresinin ise 10 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın onuncu hipotezi;

H^{10} = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin faaliyet yılı değişkeni bakımında farklılık vardır.” şeklindedir. Bu hipotezin kabul /red edilmesine yönelik olarak analize ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir (Çizelge 4.26-4.31).

Çizelge 4.26. Negatif bilgi yoluyla öğrenmenin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	1-3	119	4,0655	,73328	2,920	,034
	4-6	89	3,8764	,62122		
	7-10	80	3,7575	,78961		
	10 ve üzeri	131	3,8962	,80167		
	Toplam	419	3,9136	,74992		

Negatif bilgi yoluyla öğrenmede faaliyet yılı değişkeni bakımından bir farklılık olup olmadığını analiz etmek üzere ANOVA Testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede faaliyet yılı açısından bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 4.27. Örgütsel öğrenmenin faaliyet yılı açısından incelenmesi

	Faaliyet yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Değişim	1-3	119	4,1449	,58072	4,246	,006
	4-6	89	4,0444	,39247		
	7-10	80	3,8940	,60911		
	10 ve üzeri	131	3,9306	,63984		
	Total	419	4,0086	,57883		

Örgütsel değişimde faaliyet yılı değişkeni bakımından bir farklılık olup olmadığını analiz etmek üzere ANOVA Testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede faaliyet yılı açısından bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 4.28. İnsan davranışları değişiminin faaliyet yılı açısından incelenmesi

	Faaliyet yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İnsan Davranışı Değişimi	1-3	119	4,1597	,66820	4,570	,004
	4-6	89	4,0135	,46299		
	7-10	80	3,8800	,67475		
	10 ve üzeri	131	3,8748	,78145		
	Total	419	3,9862	,67964		

İnsan davranışları değişiminde faaliyet yılı değişkeni bakımından bir farklılık olup olmadığını analiz etmek üzere ANOVA Testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede faaliyet yılı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çizelge 4. 29. Yapısal değişimin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi

	Faaliyet yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yapısal Değişim	1-3	119	4,1496	,65521	4,137	,007
	4-6	89	4,0337	,54875		
	7-10	80	3,9225	,68288		
	10 ve üzeri	131	3,8656	,74851		
	Total	419	3,9928	,67848		

Yapısal değişimde faaliyet yılı değişkeni bakımından bir farklılık olup olmadığını analiz etmek üzere ANOVA Testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede faaliyet yılı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çizelge 4.30. Teknolojik değişimin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Teknolojik Değişim	1-3	119	4,1443	,64255	4,567	,004
	4-6	89	4,2060	,41820		
	7-10	80	3,9188	,73538		
	10 ve üzeri	131	3,9618	,69447		
	Total	419	4,0573	,64727		

Teknolojik değişimde faaliyet yılı değişkeni bakımından bir farklılık olup olmadığını analiz etmek üzere ANOVA Testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede faaliyet yılı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çizelge 4.31. Sistem yaklaşım değişiminin faaliyet yılı değişkeni açısından incelenmesi

	Faaliyet yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Sistem Yaklaşımı Değişimi	1-3	119	4,1261	,80837	2,857	,037
	4-6	89	3,8921	,64389		
	7-10	80	3,8500	,77263		
	10 ve üzeri	131	4,0137	,71605		
	Total	419	3,9885	,74517		

Sistem yaklaşım değişiminde faaliyet yılı değişkeni bakımından bir farklılık olup olmadığını analiz etmek üzere ANOVA Testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmede faaliyet yılı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Negatif bilgi yoluyla öğrenme, örgütsel değişim ve örgütsel değişimin tüm alt boyutlarında işletmenin faaliyet yılı değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analizlerden elde edilen bulgulara göre; negatif bilgi yoluyla öğrenmenin ve örgütsel değişime etkisi faaliyet yılı değişkeni bakımından anlamlı farklılık göstermektedir.

Farklılığın kaynağını belirlemek için Post Hoc Tukey testi uygulanmıştır (Ek-4). Test sonuçlarına göre, negatif bilgi yoluyla öğrenmedeki farklılık; 1-3 ve 7-10 gruplarının ortalama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. İnsan davranışları değişimindeki farklılık; 1-3 ve 7-10 ile 1-3 ve 10 ve üzeri gruplarının ortalama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Yapısal değişimdeki farklılık; 1-3 ve 10 ve üzeri grubun ortalama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Teknolojik değişimdeki farklılık; 4-6 ve 7-10 ile 4-6 10 ve üzeri grupların ortalama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel değişimdeki farklılık ise; 1-3 ve 7-10 ve 10 ve üzeri grupların ortalamalarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Bulgular doğrultusunda araştırmanın onuncu hipotezi olan;

H^{10} = “Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim ilişkisinde konaklama işletmelerinin faaliyet yılı değişkeni bakımında farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu verilere göre; faaliyet yılı 1-3 arasında olan konaklama işletmeleri negatif bilgi yoluyla öğrenme bakımından faaliyet yılı daha fazla olan işletmelerden daha iyi ortalamalara sahiptir. Bu, genç işletmelerin hata ve başarısızlıklarından ders çıkarma konusunda, sektörde daha fazla tecrübeye sahip işletmelerden daha başarılı olduğunu göstermektedir. Aynı durum, insan davranışları değişimi, yapısal değişim ve örgütsel değişim de de görülürken; teknolojik değişimde faaliyet yılı daha tecrübeli işletmeler arasında fark oluşturmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme, birçok sektör üzerinde yapısal değişimlere yol açmış bir kavramdır. Bilgiye ulaşmanın kolay olduğu küresel dünyada, özellikle hizmet ile ilgili sektörler yapısal değişim süreçleri geçirmektedir. Kar payı / piyasa odaklı stratejilerden müşteri odaklı stratejilere kayan hizmet işletmeleri için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve bu sayede müşteri payını elde tutma ya da yükseltme özellikle önem arz eden bir husus olmuştur. Bu noktada, müşterilerin değişen ve artan istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek ancak mevcut değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmek ile mümkün olacaktır. Diğer bir ifade ile özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin örgütsel değişim süreçlerini iyi yönetmeleri ve bu süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde sonuçlanmasını sağlamaları gerekmektedir.

Turizm sektörü hizmet sektörü altında sınıflandırılan bir sektördür. Özellikle ulusal ekonomi açısından önemli bir paya sahip olduğu gibi, bireysel hayat için de çok yönlü olarak fayda sağlayan bir olgudur. Her yıl binlerce birey, bireysel olarak ya da grup olarak çeşitli turizm aktivitelerinde bulunmaktadır. Yapılan bu aktiviteler sonucunda seyahat edilen ülkelere döviz girişi olmakta ve bu durum ülke ekonomileri üzerine olumlu etki etmektedir.

Turizmin ekonomik anlamdaki yararları sadece ülkeye döviz girişi sağlaması değildir. Bir ülkeye olan turistik seyahat oranı arttıkça o ülkede yeni iş kollarının açılması ve turistik bölgelerindeki istihdam oranının artması kaçınılmazdır. Turizmin sadece ekonomik değil, sosyal, kültürel, eğitimsel olarak da önemli bir kavramdır. Turizm sayesinde, ülkeler arasındaki kültür alışverişi artmaktadır.

Turizm sektöründe var olan işletmelerin değişen çevresel koşullara ayak uydurmaları ve dolayısıyla etkin ve verimli örgütsel değişim süreçleri yönetmeleri önemlidir. Diğer bir ifade ile turizm sektöründe müşteri paylarını ellerinde tutmak isteyen ve sürdürülebilirliklerini korumak isteyen turizm işletmelerinin örgütsel değişim süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde sonuçlandırması gerekmektedir.

Bu çalışmada bu noktada, turizm işletmeleri açısından önemli olan örgütsel değişimin negatif bilgi yolu ile öğrenme kavramı ile ilişkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında yürütülen analizler sonucunda varılan sonuçlar;

- Negatif bilgi yolu ile öğrenme, turizm işletmelerinin yapısal değişim süreçleri üzerinde etkilidir.
- Turizm işletmelerinin değişimlere ayak uydurmaları ve son teknoloji paralelinde hizmet sunmaları gerekmektedir. Bu gereklilik bir anlamda turizm işletmeleri için teknolojik değişim süreçlerini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada, araştırma bulgularına göre, negatif bilgi yolu ile öğrenme teknolojik değişim süreçlerinde önemli ve etkili bir değişken olarak ortaya çıkmıştır.
- Negatif bilgi yoluyla öğrenme, turizm işletmelerinin tüm örgütsel değişim süreçlerinde etkili bir değişkendir.
- Değişimin, örgütün en ufak birimi tarafından kabul edilmesi etkin ve verimli sonuçlar alınması açısından önemli bir şarttır. Bu noktada, turizm işletmelerinin sahip olduğu departmanların negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim süreçlerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma bulguları kapsamında departmanın negatif bilgi yoluyla öğrenme ve örgütsel değişim süreçlerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma sonuçları, diğer sektörlerde ve farklı örneklemeler üzerinde gerçekleştirilecek çalışmalar için bir takım yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörler ve örneklemelerde geçerli olup olmadığı yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılabilecek bulgularla karşılaştırılması sonucunda görülebilir. Turizm sektöründen örneklemelerde yapılacak olan çalışmalar örgütlerde negatif bilgi yoluyla öğrenmenin örgütsel değişim üzerindeki etkisi ve önemine yönelik olarak yöneticilere önemli aktarımlarda bulunacaktır.

Bu çerçevede araştırmacılara yönelik olarak sunulan öneriler şu başlıklar altında sıralanabilir:

- Negatif bilgi yoluyla öğrenme ve performans kavramları üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Çalışma kavramları farklı büyüklükteki turizm işletmeleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.
- Negatif bilgi yoluyla öğrenme konusu üzerine kavramsal olarak çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Akpınar B. ve Akdoğan S. (2010). Negatif bilgi kavramı: hata ve başarısızlıklardan öğrenme. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-22.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1990). The measurement and antecedens of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim bilgi sistemlerinin yönetim fonksiyonları üzerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2), 25-44.
- Argote, L. (2012). *Organizational Learning: Creating, Retaining And Transferring Knowledge*. Springer Science ve Business Media.
- Argote, L. ve Epple, D. N. (1990). *Learning Curves In Manufacturing*. Carnegie Mellon University, Graduate School of Industrial Administration, 920-924.
- Argote, L. ve Ingram, P., Levine, J. M. ve Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Argyris, C. ve Schön., D. (1978). *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective*, Morocco: Addison Wesley, Reading Publishing.
- Argyris, C. (1992) *On Organizational Learning*. (İkinci baskı) Malden, Ma: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. ve Schön, D. (1996). *Organizational Learning II - Theory, Method, And Practice*, Morocco: Addison-Wesley, Reading Publishing.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atak, M. (2011). Örgütsel bilginin yönetimi ve öğrenen organizasyon yazınındaki yeri. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 155-176).
- Atılğan, D. (2009). Bilgi yönetimi kavramı ve gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(1), 201-212.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009) konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

- Ayden, C. ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi İİ BF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (4), 121-140.
- Aydemir Seymen, O. ve Bolat, T. (2002), *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi, Livane Matbaası.
- Basım, N. ve Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bauer, J. ve Mulder, R. H. (2007). Modelling learning from errors in daily work. *Learning in Health And Social Care*, 6(3), 121-133.
- Baumard, P. ve Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: why it may not happen. *Long Range Planning*, 38(3), 281-298.
- Bellou, V. (2008), Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, 61,778–789.
- Bernard, B. (1997). Organizational choice and organizational change. *Management Decision*, 35 (10), 753-759.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bhatt, G. D. ve Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning. *Decision Support Systems*, 32, 297-309.
- Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler: inovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Binbaşıoğlu, C. (1991). *Öğrenme Psikolojisi*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bontis, N., Crossan, M. M. ve Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal Of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Brenner, P. M. (1999). Motivating knowledge workers: the role of the workplace. *Quality Progress*, 32(1), 33.
- Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177-196.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chua, A. (2002). Taxonomy of organizational knowledge. *Singapore Management Review*, 24 (2), 69-76.

- Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Cohen, M. D. ve Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Cook, A. (2008). *Job Satisfaction and Job Performance: Is the Relationship Spurious?* Texas: Texas A.M. University Publication.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy Of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M. ve March., J. G. (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Çapraz, B., Hakan E, Ünnü, N. A. A., Kesken, J, İlic, D. K., ve Keçecioğlu, T. (2014). Değişim Kitabı. (Ed.: Burak Çapraz). (Birinci baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 238.
- Çetin, M. ve Kurnaz, Ö. (2004). Örgütsel yapı özellikleri ve yükseköğretimde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 50-56.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory And Design*. (Yedinci Baskı), Ohio: Jouth-Western Collage Public.
- Daft, R. L. ve Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev: G. Günay), İstanbul: Rota Yayınları.
- DeFillippi, R. ve Ornstein, S. (2003). Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. *The Blackwell Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management*, 19-35.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi. *Gazi University Journal Of Economics ve Administrative Sciences*, 11(1).
- Dixon, N. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. (İkinci Baskı) England: Gower Publishing Limited.
- Dibella, A. J. ve Edwin C. N. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dibella, A. J., Edwin C. N. ve Janet M. G. (1996). Understanding organizational learning capability, *Journal of Management Studies*, 33 (3), 361-379.

- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Dohman, C. ve Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Düren, A. Z. (2002). *2000'li Yillarda Yönetim*. (İkinci Baskı). İstanbul: Alfa Yönetim Dizisi Yayınları.
- Easterby-Smith, M. ve Lyles, M. (2003). *Introduction: The Watersheds Of Organizational Learning And Knowledge Management*. Malden, Ma: Blackwell Publishing.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations – a group- level perspective. *Organization Science*, 13 (2), 128–146.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 32, 5–28.
- Ellström, P. E. (2006). *The Meaning And Role Of Reflection In Informal Learning At Work*. D. J. Boud, P. Cressey, ve P. Docherty (Eds.) *Productive Reflection At Work*. London: Routledge, 43-53.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (Sekizinci Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Farh, J., Chong, C. ve Organ, D. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Fiol, C. M. ve Lyles M. A. (1985), Organizational learning. *Academy Of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B., ve Hunt, J. G. (1998). Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43(1): 87-126.
- Gartmeier, M. (2009). *Negative Knowledge In The Nursing Sector – Investigating Basic Forms Andfunctions*. Retrieved from, <http://www.rwl5.uwc.ac.za> 09/08/2015.
- Gartmeier, M., Bauer, J., Gruber, H. ve Heid, H. (2008). Negative knowledge: understanding professional learning and expertise. *Vocations And Learning*, 1, 87–103.
- Gartmeier, M., Gruber, H. ve Heid, H. (2007, December). *Negative knowledge as a promising perspective for research on learning and performance in workplace contexts*. Paper presented at 5th Int. Conference On Researching Work And Learning, Cape Town, South Africa.

- Garvin, D. A. (1999). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak. Bilgi Yönetimi.*(Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayını, 50-81.
- Gherardi, S., Nicolini, D. ve Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations – the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29(3), 273-297.
- Gülcan, M. F. (2007), *Örgütsel değişimde etkin bir yöntem: personel güçlendirme.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Bilim Dalı, Konya.
- Gade, P., Tiggel, R. ve Chumm, W. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology*, 15(3), 191-207.
- George, J. ve Jones, G. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- Gordon, J. (1993). *A Diagnostic to Organizational Behavior.* USA: Ally and Bacon.
- Greenhouse, J. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 209-216.
- Grisaffe, D. ve Allen, N. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management*, 1 (3), 209-236.
- Güney, S. (2007). *Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, Yönetim ve Organizasyon.* (Ed: Salih Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harteis, C., Bauer, J, ve Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 223-231.
- Hämäläinen, R. ve Saarinen, E. (2007). *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life.* Finland: Helsinki University of Technology.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn? Handbook Of Organizational Design.* Oxford University Pres, 3-27.
- Heinze, A. (2005). *Mistake-Handling Activities In The Mathematics Classroom.* In Chick, H. L. Ve Vincent, J. L. (Eds.). *Proceedings Of The 29th Conference Of The International Group For The Psychology Of Mathematics Education*, Melbourne 3, 105-112.
- Helmreich, R. L. ve Merritt, A. C. (2000). Safety and error management: The role of crew resource management. *Aviation resource management*, 1(2000), 107-119.
- Holan, P. M. ve N. Phillips. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting, *Management Science*, 50(11), 1603-1613.

- Huber, G. P. (1991), Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1).
- Hedlung, J., Forsythe, G., Horvath, J., Williams, W., Snook, S. ve Strenberg, R. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.
- Heshizer, B., Martin, H. ve Weiner, Y. (1991). Normative commitment and insturmental attachement as intervening variables in the prediction of union participation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 532-549.
- Hwang, I. ve Kou, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: an examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-255.
- İmamoğlu, S., Koçoğlu, İ., İnce, H, Keskin, H., Polat, M. ve Akgün, A., E. (2013). Hatalardan öğrenme ve krize hazırlıklı olma arasındaki ilişki: Örgütsel değişimin belirleyicileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(3), 167-189.
- İnternet: Bhekuzulu, K. (January 2015). The fundemental theory of knowledge. Web: <http://mpira.ub.unimuenchen.de/373315/01/2015> adresinden 20 Haziran 2016'da alınmıştır.
- İnternet: Desa, U. (2005). United nations Department of economic and social affairs, global e-government readiness report: towards Access for opportunity, Web: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/Unpan019207.pdf> adresinde 25 Haziran 2016'da alınmıştır.
- Johnson, P. F. ve Leenders, M. R. (2006). A longitudinal study of supply organizational change. *Journal of Purchasing and Supply Management* 12 (2006), 332-342.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi (İSARDER)*, 6/1(328-346).
- Klagge, J. (1997). Leadership development needs of Today's organizational managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 18 (7).
- Koç, U. (2008). *Örgütsel öğrenme, sonuçları ve İMKB' de bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey, NJ: FT press.

- Kotter, J. P. (1999). Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor? Harvard Business Review on Change, (Çev. Meral Tüz). İstanbul: BZD Yayıncılık Mess Yayınları.
- Lee, C. C. ve Yang, J. (2000). Knowledge values chain. *Value of Management Development*, 19 (9), 783-794.
- Lundy, V. ve Morin, P. P. (2013). Project leadership influences resistance to change: The case of the Canadian public service. *Project Management Journal*, 44(4), 45-64.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. New-York: McGraw-Hill Inc.
- McDonald, D. ve Makin, P. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Minsky, M. (1997). Negative expertise. *International Journal of Expert Systems*, 7(1), 13-19.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mumford, A. (1992). Individual And Organizational Learning: The Pursuit Of Chance. *Management Decision*, 30 (6), 143-148.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Niğdelioğlu, N. (2007), *Örgütsel değişim yönetimi ve seramik sektöründe uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Oxtoby, B. McGuinness, T. ve Morgan, R. (2002), Developing organisational change capability, *European Management Journal*. 20(3), 310 – 320.
- Önal, H. İ. (1993). Bilgi ve bilgi gereksinimleri. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10(1).
- Öncül, M. S. (1999). Örgütsel öğrenme. *Mpm Verimlilik Dergisi*, 2, 7-24.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 8(3), 125-133.
- Özdamar, K. (2001). Paket Programlar Ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler). (4. Baskı). *Eskişehir: Kaan Yayınları*.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme (5. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özençel, E. (2007). *Örgütsel değişimin ve değişime direnme olgusunun algılanması üzerine bir araştırma*. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Özkan, Y. (2004), *İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel Ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Pawlowsky, P. (2001). *The Treatment Of Organizational Learning In Management Science. Handbook Of Organizational Learning And Knowledge. (Der.) Dierkes, M., A. B. Antal, J. Child ve I. Nonaka*. New York: Oxford University Press, 61 – 88.
- Pettinger, T. (2007). *How to learn from mistakes: pettinger mistakes are opportunities to learn*. Retrieved From [Http://Www.Pickthebrain.Com/Blog/How-To-Learn-From-Mistakes](http://www.pickthebrain.com/blog/how-to-learn-from-mistakes), 10/02/2015.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Probst, G. ve Büchel, B. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage Of The Future*. London: Prentice-Hall.
- Reany, P. (1988). What is knowledge? *Journal Of Natural Philosophy*, 2, 7-14.
- Rebelo, T. M., ve Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *Learning Organization*, 15 (4), 294 – 308.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Doğan Basımevi, Todaie Yayınları, 185.
- Schulz, M. and Baum, J. A. C. (2002) , *Organizational Learning The Blackwell Companion To Organizations*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 415-441.
- Senge, P. M. (2000). *Beşinci Disiplin, Öğrenen Örgüt Düşüncüsü ve Uygulaması* (Çev. İldeniz, A., Doğan, A. Ve Pala, B.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Simon, H. A. (1945/1997) *Administrative Behavior: A Study Of Decision Making Processes In Administrative Organizations*. (Dördüncü Baskı). New York: Free Press.

- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1).
- Sucu, Y. (2000), *Örgütsel Değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabancalı, E. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. (Edit: Elma, C. ve Demir, K.) Ankara: Anı Yayınları.
- Todnem, R. (2005). organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Tauber, Y. (2009). *The Elusive Horse*. Retrieved From http://www.chabad.org/library/article_cdo/aid/63025/jewish/the-elusive-horse.htm 22/06/2016.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1).
- Uçak, N, Ö. (2010). Bilgi: Çok yüzlü bir kavram. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 24(4), 705-722.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.
- Organ, D. (1990). The Motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 43-72.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Podsakoff, P. ve S.B., M. (1994, August). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 351-363.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. ve Hui, C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Sugesstions for Future Research. (G. Ferris, K. Rowland, Dü) *Personnel and Human Resources Management*, 11, 1-40.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Futurer Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robert, P., Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46.

- Robins, S. (1986). *Organizational Behavior*. New-Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rowden, R. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership Organizational Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. (1988, September). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. v. (2005). *Örgütsel Psikoloj*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sanderson, P. (2003). *The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structural Environment: An Assesment of the Navy's Medical Service Corps*. School of Leadership Studies: Regent University.
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. (2000, April). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Slavkin, H. (2010). Leadership for health care in the 21st century: A Personel Perspective. *Journal of Healthcare Leadership*, 35-41.
- Sökmen, A. (2014). The effect of participative leadership on turnover intentions. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 21-26.
- Swailles, S. (2004). Commitment to change: profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2).
- Taylor, F. W. ve Akın, H. B. (2005). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. Adres Yayınları.
- Tetik, S. (2008). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü. *Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tippins, Michael J. ve Ravipreet S. (2003) It competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Tjosvold, D., Yu, Z., Ve Hui, C. (2004). Team Learning From Mistakes: The Contribution Of Cooperative Goals And Problem-Solving. *Journal Of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
- Töremen, F. (2001) *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F. (2002), Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.

- Testa, M. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 21(1), 226-236.
- Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease of movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*. 44(4), s. 621-638.
- Turan, Ş. (2011) *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman İli kamu kurumlarında bir çalışma*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Tyre, M. J. ve Hippel, V. E. (1997). The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science*, 8(1): 71–83, 1997.
- Tüz, S. (2005). *Örgütsel Psikoloj*. Bursa: Alfa yayınları.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., ve Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture And Its Impact On Performance: A Two-Study Replication. *Journal Of Applied Psychology*, 90, 1228–1240.
- Vera, D. ve Crossan, M. M. (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning, *Academy Of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 2004, P. 222-240.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy Of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17.
- Wasti, S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, s. 525-550.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. (Birinci Baskı) Reading, MA: Addison-Westley.
- Werkman, R. A. (2009) Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns, *Leadership ve Organization Development Journal*, 30(7), 664 – 684.
- Yamen, M. (2010). *Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yamane, T. (2001) *Temel Örneklem Yöntemleri*. (Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Yeniçeri, Ö. (2006). *Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Q Kültür Sanat Yayıncılık, 175-191.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yoon, M. ve Jaebeom, S. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), s. 597-601.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zimmerman, B. J. ve Martinez-Pons, M. (1988). Construct validation of a strategy model of self-regulated learning. *Journal of Educational Psychology*, 80, 284-290.





EKLER

EK-1. Anket formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ve değişim konuları arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlayan yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır. Yanıtlarınız, tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. **Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.**

Arş. Gör. Serpil KARA

Gazi Üniversitesi–Turizm Fakültesi

(serpilkara@gazi.edu.tr)

• **Çalıştığınız Departman:**

- Ön Büro Satış ve Pazarlama Kat Hizmetleri Satın Alma
 Teknik Servis İnsan Kaynakları Yiyecek - İçecek Muhasebe
 Bilgi İşlem Güvenlik Müşteri İlişkileri Rekreasyon
 Diğer (Belirtiniz) _____

• **Unvanınız:**

- Genel Müdür Müdür Yardımcısı Departman Şefi
 Müdür Departman Müdürü Diğer (Belirtiniz) _____

• **Otelinizin yıldız sayısı:** _____

• **Otelinizdeki çalışan sayısı:** _____

• **Otelinizin faaliyet yılı:** _____

EK-1 (devam) Anket formu

Lütfen, aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum,5= Kesinlikle Katılıyorum)

<u>İfade Katılım Düzeyleri:</u>	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
Bir görevi tamamlamada kaynak eksikliğinden doğan bir problem oluştuğunda, çalışanlarımız anında çözüm sağlarlar, bunun yanında yönetimi ve ilgili departmanı problem hakkında bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızdan biri hata yaptığında, işyerinde birlikte çalıştığı arkadaşları onu suçlamak yerine öğrenmenin değerinden dolayı onunla konuşurlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, bir hata yaptıklarında, diğerlerinin bundan öğrenmesini sağlamak için ilgili müdürü bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
Otelimizde, ‘neden işleri bu şekilde yapıyoruz?’ şeklinde bir soru takdir edilir.	1	2	3	4	5
Otelimizde çalışanlar, ‘ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı?’ şeklinde sorular sormaları konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
Otelimizde örgütsel seviyede bir değişimin gerçekleştirilmesi büyük ölçüde “insan” a bağlıdır.	1	2	3	4	5
Otelimizde uygulanan yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişikliklere neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizde, çalışanların yeni gelişmeler neticesinde değişmesi ve ilerlemesinin örgüte doğrudan yansıdığını kabul eden bir anlayış hâkimdir.	1	2	3	4	5

EK-1 (devam). Anket formu

Otelimizde, örgütü meydana getiren bireylerin özelliklerde örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceği anlayışı hâkimdir.	1	2	3	4	5
Otelimizde uygulanan değişim programlarının başarısında insan kaynakları yönetiminin etkili olduğu düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimizde, örgütsel amaçları başarmak için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi ya da tümüyle değiştirilmesinden kaçınılmamaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizde örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileri karşısında yetersiz kalan örgüt yapısının yeniden düzenlenerek etkili hale getirilmesi yönünde firma amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
Otelimizde örgüt içi ve örgüt dışı faktörler karşısında sahip olunan örgütsel yapının korunması yönünde çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimizde örgüt yapısı sürekli gözden geçirilerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırılmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizde örgüt içi ve örgüt dışı gelişmelerin hızlanması örgüt yapısını ve yönetim felsefesini de değişime uğratarak, örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizde teknolojik değişimin örgütsel değişimi gerçekleştirmede önemli bir etken olduğu fikri hâkimdir.	1	2	3	4	5
Otelimizde teknolojik gelişmeler insan unsurunun etkinliğini arttıran bir araç olmaktan çok firmaya kendini zorla kabul ettiren bir baskı faktörü olmuştur.	1	2	3	4	5
Otelimizde, teknolojik yapının geliştirilmesi için önemli bir çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Teknoloji, otelimizde; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir.	1	2	3	4	5
Teknolojik gelişmelerdeki hızlanma, otelimizin örgütsel değişim odak noktasının teknik konular olmasına neden olmuştur.	1	2	3	4	5

EK-1 (devam) Anket formu

Otelimizde, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün daha başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi amacıyla eski teknolojiler yenileriyle değiştirilmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimizde, örgütsel unsurlar, birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizde, değişim müdahalesinden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlanma önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizde, proaktif bir yaklaşım sergilenerek, değişimi gerekli kılan problemlerle karşılaşmadan önce bu problemlerin çözüm yollarını bulmak ve örgütsel yapıyı bu doğrultuda geleceğe hazırlamak için çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimizde değişim ihtiyacının belirlenmesinde, planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde bilimsel verilerden yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimizde tüm departmanlar, birbirine bağlı olarak çalışmaktadır.	1	2	3	4	5

Araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim.

EK-2. Tukey Testi Bulguları (Unvan)

Bağımlı değişken	(I) Unvan_	(J) Unvan	Ortalamalar farkı(I-J)	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	müdür	müdür yardımcısı	,04074	,13576	,991	-,3097	,3912
		departman müdürü	,20296	,12062	,334	-,1084	,5143
		departman şefi	,36390*	,10706	,004	,0876	,6402
	müdür yardımcısı	müdür	-,04074	,13576	,991	-,3912	,3097
		departman müdürü	,16222	,13266	,613	-,1802	,5046
		departman şefi	,32315*	,12046	,038	,0122	,6341
	departman müdürü	müdür	-,20296	,12062	,334	-,5143	,1084
		müdür yardımcısı	-,16222	,13266	,613	-,5046	,1802
		departman şefi	,16094	,10309	,402	-,1052	,4270
	departman şefi	müdür	-,36390*	,10706	,004	-,6402	-,0876
		müdür yardımcısı	-,32315*	,12046	,038	-,6341	-,0122
		departman müdürü	-,16094	,10309	,402	-,4270	,1052
İnsan Davranışları Değişimi	müdür	müdür yardımcısı	,01209	,12508	1,000	-,3108	,3349
		departman müdürü	,15125	,11113	,525	-,1356	,4381
		departman şefi	,15001	,09864	,426	-,1046	,4046
	müdür yardımcısı	müdür	-,01209	,12508	1,000	-,3349	,3108
		departman müdürü	,13917	,12222	,666	-,1763	,4546
		departman şefi	,13792	,11098	,600	-,1485	,4244
	departman müdürü	müdür	-,15125	,11113	,525	-,4381	,1356
		müdür yardımcısı	-,13917	,12222	,666	-,4546	,1763
		departman şefi	-,00124	,09498	1,000	-,2464	,2439
	departman şefi	müdür	-,15001	,09864	,426	-,4046	,1046
		müdür yardımcısı	-,13792	,11098	,600	-,4244	,1485
		departman müdürü	,00124	,09498	1,000	-,2439	,2464

Ek-2 (devam) Tukey Testi Bulguları (Unvan)

Yapısal Değişim	müdür	müdür yardımcısı	,18501	,12082	,420	-,1269	,4969
		departman müdürü	,22338	,10735	,161	-,0537	,5005
		departman şefi	,40208*	,09528	,000	,1562	,6480
	müdür yardımcısı	müdür	-,18501	,12082	,420	-,4969	,1269
		departman müdürü	,03837	,11806	,988	-,2663	,3431
		departman şefi	,21707	,10720	,181	-,0596	,4938
	departman müdürü	müdür	-,22338	,10735	,161	-,5005	,0537
		müdür yardımcısı	-,03837	,11806	,988	-,3431	,2663
		departman şefi	,17870	,09174	,210	-,0581	,4155
	departman şefi	müdür	-,40208*	,09528	,000	-,6480	-,1562
		müdür yardımcısı	-,21707	,10720	,181	-,4938	,0596
		departman müdürü	-,17870	,09174	,210	-,4155	,0581
Teknolojik Değişim	müdür	müdür yardımcısı	,00446	,11789	1,000	-,2998	,3088
		departman müdürü	,05300	,10475	,958	-,2174	,3234
		departman şefi	,23267	,09297	,061	-,0073	,4726
	müdür yardımcısı	müdür	-,00446	,11789	1,000	-,3088	,2998
		departman müdürü	,04853	,11520	,975	-,2488	,3459
		departman şefi	,22821	,10460	,130	-,0418	,4982
	departman müdürü	müdür	-,05300	,10475	,958	-,3234	,2174
		müdür yardımcısı	-,04853	,11520	,975	-,3459	,2488
		departman şefi	,17967	,08952	,187	-,0514	,4107
	departman şefi	müdür	-,23267	,09297	,061	-,4726	,0073
		müdür yardımcısı	-,22821	,10460	,130	-,4982	,0418
		departman müdürü	-,17967	,08952	,187	-,4107	,0514

Ek-2 (devam) Tukey Testi Bulguları (Unvan)

Sistematik Değişim	müdür	müdür yardımcısı	,28501	,13212	,137	-,0560	,6260
		departman müdürü	,43422*	,11738	,001	,1312	,7372
		departman şefi	,50208*	,10418	,000	,2332	,7710
	müdür yardımcısı	müdür	-,28501	,13212	,137	-,6260	,0560
		departman müdürü	,14922	,12909	,655	-,1840	,4824
		departman şefi	,21707	,11722	,251	-,0855	,5196
	departman müdürü	müdür	-,43422*	,11738	,001	-,7372	-,1312
		müdür yardımcısı	-,14922	,12909	,655	-,4824	,1840
		departman şefi	,06785	,10032	,906	-,1911	,3268
	departman şefi	müdür	-,50208*	,10418	,000	-,7710	-,2332
		müdür yardımcısı	-,21707	,11722	,251	-,5196	,0855
		departman müdürü	-,06785	,10032	,906	-,3268	,1911
Örgütsel Değişim	müdür	müdür yardımcısı	,11606	,10543	,689	-,1561	,3882
		departman müdürü	,20773	,09367	,120	-,0341	,4495
		departman şefi	,31747*	,08314	,001	,1029	,5321
	müdür yardımcısı	müdür	-,11606	,10543	,689	-,3882	,1561
		departman müdürü	,09167	,10301	,810	-,1742	,3576
		departman şefi	,20141	,09354	,139	-,0400	,4428
	departman müdürü	müdür	-,20773	,09367	,120	-,4495	,0341
		müdür yardımcısı	-,09167	,10301	,810	-,3576	,1742
		departman şefi	,10974	,08005	,519	-,0969	,3164
	departman şefi	müdür	-,31747*	,08314	,001	-,5321	-,1029
		müdür yardımcısı	-,20141	,09354	,139	-,4428	,0400
		departman müdürü	-,10974	,08005	,519	-,3164	,0969

EK-3. Tukey testi analiz bulguları (çalışan sayısı)

			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	1,00	2,00	-,02024	,10732	,998	-,2971	,2566
		3,00	-,18972	,10602	,280	-,4632	,0838
		4,00	-,18511	,10196	,267	-,4481	,0779
	2,00	1,00	,02024	,10732	,998	-,2566	,2971
		3,00	-,16949	,10546	,376	-,4415	,1025
		4,00	-,16487	,10138	,365	-,4264	,0966
	3,00	1,00	,18972	,10602	,280	-,0838	,4632
		2,00	,16949	,10546	,376	-,1025	,4415
		4,00	,00462	,10000	1,000	-,2533	,2626
	4,00	1,00	,18511	,10196	,267	-,0779	,4481
		2,00	,16487	,10138	,365	-,0966	,4264
		3,00	-,00462	,10000	1,000	-,2626	,2533
İnsan Davranışları Değişimi	1,00	2,00	-,03814	,09582	,979	-,2853	,2090
		3,00	-,18040	,09466	,227	-,4246	,0638
		4,00	-,34908*	,09103	,001	-,5839	-,1143
	2,00	1,00	,03814	,09582	,979	-,2090	,2853
		3,00	-,14226	,09416	,432	-,3851	,1006
		4,00	-,31094*	,09051	,004	-,5444	-,0775
	3,00	1,00	,18040	,09466	,227	-,0638	,4246
		2,00	,14226	,09416	,432	-,1006	,3851
		4,00	-,16868	,08929	,234	-,3990	,0616
	4,00	1,00	,34908*	,09103	,001	,1143	,5839
		2,00	,31094*	,09051	,004	,0775	,5444
		3,00	,16868	,08929	,234	-,0616	,3990
Yapısal Değişim	1,00	2,00	-,00795	,09639	1,000	-,2566	,2407
		3,00	-,01968	,09522	,997	-,2653	,2259
		4,00	-,26008*	,09157	,024	-,4963	-,0239
	2,00	1,00	,00795	,09639	1,000	-,2407	,2566
		3,00	-,01173	,09472	,999	-,2560	,2326
		4,00	-,25212*	,09105	,030	-,4870	-,0173
	3,00	1,00	,01968	,09522	,997	-,2259	,2653
		2,00	,01173	,09472	,999	-,2326	,2560
		4,00	-,24039*	,08982	,039	-,4721	-,0087
	4,00	1,00	,26008*	,09157	,024	,0239	,4963
		2,00	,25212*	,09105	,030	,0173	,4870
		3,00	,24039*	,08982	,039	,0087	,4721

Ek-3 (devam) Tukey Testi Bulguları (çalışan sayısı)

Teknolojik Değişim	1,00	2,00	-,12557	,09055	,508	-,3591	,1080
		3,00	-,24501*	,08945	,032	-,4758	-,0143
		4,00	-,41371*	,08603	,000	-,6356	-,1918
	2,00	1,00	,12557	,09055	,508	-,1080	,3591
		3,00	-,11944	,08898	,536	-,3490	,1101
		4,00	-,28814*	,08553	,005	-,5088	-,0675
	3,00	1,00	,24501*	,08945	,032	,0143	,4758
		2,00	,11944	,08898	,536	-,1101	,3490
		4,00	-,16870	,08438	,190	-,3863	,0489
	4,00	1,00	,41371*	,08603	,000	,1918	,6356
		2,00	,28814*	,08553	,005	,0675	,5088
		3,00	,16870	,08438	,190	-,0489	,3863
Sistematik Yaklaşım Değişimi	1,00	2,00	,00353	,10736	1,000	-,2734	,2805
		3,00	-,01543	,10606	,999	-,2890	,2581
		4,00	-,04348	,10200	,974	-,3066	,2196
	2,00	1,00	-,00353	,10736	1,000	-,2805	,2734
		3,00	-,01896	,10550	,998	-,2911	,2532
		4,00	-,04701	,10141	,967	-,3086	,2146
	3,00	1,00	,01543	,10606	,999	-,2581	,2890
		2,00	,01896	,10550	,998	-,2532	,2911
		4,00	-,02804	,10004	,992	-,2861	,2300
	4,00	1,00	,04348	,10200	,974	-,2196	,3066
		2,00	,04701	,10141	,967	-,2146	,3086
		3,00	,02804	,10004	,992	-,2300	,2861
Örgütsel Değişim	1,00	2,00	-,04601	,08198	,943	-,2575	,1655
		3,00	-,12132	,08099	,440	-,3302	,0876
		4,00	-,27359*	,07789	,003	-,4745	-,0727
	2,00	1,00	,04601	,08198	,943	-,1655	,2575
		3,00	-,07531	,08056	,786	-,2831	,1325
		4,00	-,22758*	,07744	,018	-,4273	-,0278
	3,00	1,00	,12132	,08099	,440	-,0876	,3302
		2,00	,07531	,08056	,786	-,1325	,2831
		4,00	-,15227	,07639	,192	-,3493	,0448
	4,00	1,00	,27359*	,07789	,003	,0727	,4745
		2,00	,22758*	,07744	,018	,0278	,4273
		3,00	,15227	,07639	,192	-,0448	,3493

EK-4. Tukey testi analiz bulguları (faaliyet yılı)

			Ortalama Farkı (I-J)	Std.Hata	p	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Negatif Bilgi Yoluyla Öğrenme	1-3	4-6	,18914	,10438	,269	-,0801	,4584
		7-10	,30805*	,10768	,023	,0303	,5858
		10 ve üzeri	,16936	,09432	,277	-,0739	,4127
	4-6	1-3	-,18914	,10438	,269	-,4584	,0801
		7-10	,11890	,11475	,728	-,1771	,4149
		10 ve üzeri	-,01978	,10231	,997	-,2837	,2441
	7-10	1-3	-,30805*	,10768	,023	-,5858	-,0303
		4-6	-,11890	,11475	,728	-,4149	,1771
		10 ve üzeri	-,13868	,10568	,556	-,4113	,1339
	10 ve üzeri	1-3	-,16936	,09432	,277	-,4127	,0739
		4-6	,01978	,10231	,997	-,2441	,2837
		7-10	,13868	,10568	,556	-,1339	,4113
İnsan Davranışı Değişimi	1-3	4-6	,14618	,09405	,406	-,0964	,3888
		7-10	,27966*	,09703	,022	,0294	,5299
		10 ve üzeri	,28485*	,08499	,005	,0656	,5041
	4-6	1-3	-,14618	,09405	,406	-,3888	,0964
		7-10	,13348	,10339	,569	-,1332	,4002
		10 ve üzeri	,13867	,09219	,436	-,0991	,3765
	7-10	1-3	-,27966*	,09703	,022	-,5299	-,0294
		4-6	-,13348	,10339	,569	-,4002	,1332
		10 ve üzeri	,00519	,09522	1,000	-,2404	,2508
	10 ve üzeri	1-3	-,28485*	,08499	,005	-,5041	-,0656
		4-6	-,13867	,09219	,436	-,3765	,0991
		7-10	-,00519	,09522	1,000	-,2508	,2404

Ek-4 (devam) Tukey Testi Bulguları (faaliyet yılı)

Yapısal Değişim	1-3	4-6	,11587	,09403	,607	-,1267	,3584
		7-10	,22708	,09701	,091	-,0232	,4773
		10 ve üzeri	,28393*	,08497	,005	,0648	,5031
	4-6	1-3	-,11587	,09403	,607	-,3584	,1267
		7-10	,11121	,10337	,705	-,1554	,3779
		10 ve üzeri	,16806	,09217	,264	-,0697	,4058
	7-10	1-3	-,22708	,09701	,091	-,4773	,0232
		4-6	-,11121	,10337	,705	-,3779	,1554
		10 ve üzeri	,05685	,09521	,933	-,1887	,3024
	10 ve üzeri	1-3	-,28393*	,08497	,005	-,5031	-,0648
		4-6	-,16806	,09217	,264	-,4058	,0697
		7-10	-,05685	,09521	,933	-,3024	,1887
Teknolojik Değişim	1-3	4-6	-,06173	,08957	,901	-,2928	,1693
		7-10	,22551	,09241	,071	-,0129	,4639
		10 ve üzeri	,18243	,08094	,111	-,0264	,3912
	4-6	1-3	,06173	,08957	,901	-,1693	,2928
		7-10	,28724*	,09847	,019	,0332	,5412
		10 ve üzeri	,24416*	,08780	,029	,0177	,4706
	7-10	1-3	-,22551	,09241	,071	-,4639	,0129
		4-6	-,28724*	,09847	,019	-,5412	-,0332
		10 ve üzeri	-,04308	,09069	,965	-,2770	,1908
	10 ve üzeri	1-3	-,18243	,08094	,111	-,3912	,0264
		4-6	-,24416*	,08780	,029	-,4706	-,0177
		7-10	,04308	,09069	,965	-,1908	,2770

Ek-4 (devam) Tukey Testi Bulguları (faaliyet yılı)

Sistematik Yaklaşım Değişimi	1-3	4-6	,23392	,10374	,111	-,0337	,5015
		7-10	,27605	,10703	,050	,0000	,5521
		10 ve üzeri	,11231	,09374	,628	-,1295	,3541
	4-6	1-3	-,23392	,10374	,111	-,5015	,0337
		7-10	,04213	,11405	,983	-,2520	,3363
		10 ve üzeri	-,12161	,10169	,630	-,3839	,1407
	7-10	1-3	-,27605	,10703	,050	-,5521	,0000
		4-6	-,04213	,11405	,983	-,3363	,2520
		10 ve üzeri	-,16374	,10504	,403	-,4347	,1072
	10 ve üzeri	1-3	-,11231	,09374	,628	-,3541	,129
		4-6	,12161	,10169	,630	-,1407	,3839
		7-10	,16374	,10504	,403	-,1072	,4347
Örgütsel Değişim	1-3	4-6	,10045	,08019	,594	-,1064	,3073
		7-10	,25081*	,08273	,014	,0374	,4642
		10 ve üzeri	,21429*	,07246	,017	,0274	,4012
	4-6	1-3	-,10045	,08019	,594	-,3073	,1064
		7-10	,15036	,08816	,322	-,0770	,3778
		10 ve üzeri	,11384	,07860	,470	-,0889	,3166
	7-10	1-3	-,25081*	,08273	,014	-,4642	-,0374
		4-6	-,15036	,08816	,322	-,3778	,0770
		10 ve üzeri	-,03652	,08119	,970	-,2460	,1729
	10 ve üzeri	1-3	-,21429*	,07246	,017	-,4012	-,0274
		4-6	-,11384	,07860	,470	-,3166	,0889
		7-10	,03652	,08119	,970	-,1729	,2460

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Kara, Serpil
Uyruğu : T. C.
Doğum tarihi ve yeri : 04.04.1986 - Kangal
Medeni hali : Bekâr
Telefon : 0545 2116347
e-mail : serpil_kara-5844@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi	Devam Ediyor
Lisans	Nevşehir Üniversitesi	09.06.2011
Ön Lisans	Selçuk Üniversitesi	15.07.2008
Lise	Darıca Süper Lisesi (Y.D.A.)	11.06.2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2008	Konya	Profesyonel Turist Rehberliği
2011	Nevşehir	Profesyonel Turist Rehberliği

Yabancı Dil

İngilizce (Tam Profesyonel) , Fransızca (Orta Seviye).



GAZİ GELECEKTİR..

