

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**İŞLETMELERİN ÖĞRENEN ÖRGÜTLERE
DÖNÜŞÜMÜ AÇISINDAN BİLGİ TOPLUMUNDA
LİDERLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ
“ARKAS ÖRNEĞİ”**

Bahar YALÇIN

Danışman
Doç. Dr. Canan AY

MANİSA
2004

ÖZET

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde işletmeler açısından bilgi, stratejik bir kaynak haline gelmiştir ve bu kaynağı etkin biçimde kullanabilen işletmeler rekabette üstünlük açısından avantajlı konumda bulunmaktadır. Bilginin etkin kullanımı yönünde bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye uzanan bir sürecin varlığı ve bu bağlamda öğrenen örgüt kavramı ön plana çıkmaktadır. Değişim sürecinin hızlı olması, bireylerin ve toplumların örgütlerden farklı taleplerde bulunmaları yönetim düşüncesinde bütünleştirici bir yaklaşım olarak öğrenen örgütlerin doğmasına sebep olmuştur.

Öğrenen örgütler; örgütün içindeki ve dışındaki insanların, gereksinimlerine, isteklerine, beklentilerine yanıt verebilecek değişme, gelişme ve dönüşme kapasitesine sahiptirler. Bilgi toplumunda hızla değişen belirsiz bir gelecekte, rekabet avantajı açısından gerekli olan stratejik düzeyde bir dönüşümdür. Bu dönüşümün sağlanması yönünde ise stratejik liderlik yaklaşımı önem kazanmaktadır.

Çalışmamızda bu bakış açısından yola çıkılarak bilgi toplumuna geçiş sürecinde öğrenen örgütlere dönüşümün gerekliliği ve bu dönüşümü gerçekleştirme yönünde ise stratejik liderlik yaklaşımının etkileyici, yönlendirici ve sürükleyici rolünün özgün bir örnek kapsamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle denizcilik sektöründe lider konumda bulunan Arkas Holding bünyesinde üç aşamadan oluşan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte öncelikle “Öğrenen Örgüt Modeli” kapsamında uygulanan ampirik araştırma ile Arkas Holding’in bu modele uyum kapasitesi değerlendirilmiştir. Daha sonra gerçekleştirilen arşiv araştırması ve liderin görüşlerinin değerlendirilmesi ile öğrenen örgüt ve stratejik liderlik bağlamı ortak kriterler kapsamında analiz edilmiştir.

ABSTRACT

Knowledge has become a strategic resource in today's transition to the information age and the companies using it effectively have gained competitive advantage. The existence of a period leading to organizational learning from the individual one to ensure effective usage of information and at this context, a learning organization concept has taken front stage. The rapid process of change and varying requirements from the individuals and the communities have led to the emergence of the learning organization as a concept which forms an unifying approach of the management thought processes.

Learning organizations have the capacity for changing, improving, and transforming in order to respond to the requirements, desires, and expectations of the people inside or outside the organization. In a rapidly changing uncertain future, strategic transformation is required for competitive advantage. Strategic leadership is gaining importance in the course of achieving this transformation.

In our study, we have aimed to evaluate the effective, directive, and leading role of strategic leadership and the necessity of the transformation to learning organizations in the transition period to information community using an original example. Starting with this concept, a study consisting of three phases has been conducted with Arkas Holding, a leader in the maritime sector. During this process, to start with, applicability capacity of Arkas Holding to this model has been evaluated in terms of the Learning Organization Model with an empirical research. In addition, using archive searches and evaluation of the leader's opinions, relationship of learning organization and strategic leadership concepts has been analyzed using common criteria.

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “İşletmelerin Öğrenen Örgütlere Dönüşümü Açısından Bilgi Toplumunda Liderliğin Değerlendirilmesi: Arkas Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
.../.../2004
Adı Soyadı

BAHAR YALÇIN

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

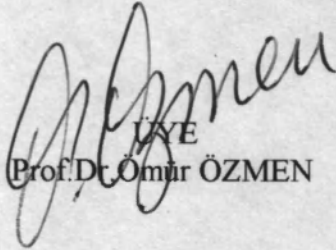
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 17/03/2004 tarih ve 4/8 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Bahar YALÇIN'ın "İşletmelerin Öğrenen Organizasyonlara Dönüşümü Açısından Bilgi Toplumunda Liderliğin Değerlendirilmesi: Arkas Örneği" Konulu tezi incelenmiş ve aday 19/04/2005 tarihinde saat 11.00 de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

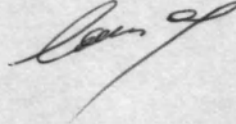
BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/> *	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/> **	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.


ÜYE
Prof. Dr. Ömer ÖZMEN

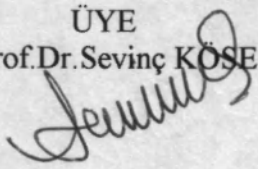
BAŞKAN
Doç. Dr. Canan AY



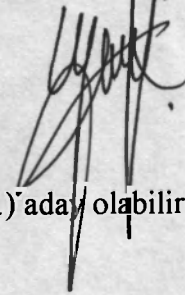
ÜYE
Prof. Dr. Semra ÖNCÜ



ÜYE
Prof. Dr. Sevinç KOŞE



ÜYE
Prof. Dr. Mustafa Yasar TINAR



Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.)'aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Bilgi toplumu süreci, yaşamın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Günümüzün sürekli değişen iş dünyasında yüksek performanslı örgütlerin oluşturulabilmesi yönünde gerekli araçlar kapsamında “liderlik” ve “öğrenme” ön plana çıkmakta ve öğrenen örgütler, bilgi toplumunun temel karakteristiklerinden biri olarak belirginleşmektedir.

Bu çalışmada bilgi toplumunun getirdiği yenilikler ve değişimlerin vurgulanması, değişen çağa en başarılı şekilde uyum sağlayabilme yönünde işletmelerin , öğrenen örgütlere dönüşüm gerekliliğinin ortaya konması, bu gerekliliğin yerine getirilmesi açısından da liderlerin öneminin, rolünün ve buna bağlı olarak sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin belirlenmesi aşamasında “öğrenen örgüt – stratejik liderlik” bağının kurulması amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle rekabette üstünlük açısından bilgi toplumuna uygun değişim-dönüşüm çabalarının gerçekleştirilmesi sürecinde, işletmeler ve liderleri için bir perspektif oluşturabilmesi açısından önem taşıyacağını umarım.

Çalışmamın her aşamasında sağladığı yardım ve destek ile bu zorlu süreci aşabilmemde çok büyük payı olan danışman hocam Doç. Dr. Sayın Canan Ay’a, gereksinim duyduğum her konuda yardım ve ilgisini içtenlikle sunan değerli hocam Prof. Dr. Sayın Sevinç Köse’ye, yoğun programına rağmen çalışmamın başlangıç aşamasından itibaren gelişen süreçlerde çalışmaya yön vererek son şeklini almasını sağlayan Prof. Dr. Sayın Ömür Özmen’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamızın gerçekleştirilmesi sürecinde gerekli desteği sağlayan Arkas Holding’in Lideri Sayın Lucien Arkas’a, anket formlarının yanıtlandırılması ve arşiv araştırması süreci ile ilgili olarak verdiği özel destekten dolayı Arkas Holding Ulusal İletişim Koordinatörü Sayın Bahadır Osman’a teşekkür ederim.

**İŞLETMELERİN ÖĞRENEN ÖRGÜTLERE DÖNÜŞÜMÜ AÇISINDAN BİLGİ
TOPLUMUNDA LİDERLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ
“ ARKAS ÖRNEĞİ”**

YÖK DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
YEMİN METNİ.....	iv
TUTANAK.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

**BİLGİ TOPLUMU SÜRECİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER VE
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME FELSEFESİ**

1.1. Uygarlık Tarihinde Toplumsal Değişimler.....	1
1.2. Bilgi Toplumu ve Özellikleri.....	2
1.2.1.Bilgi İşçileri.....	8
1.2.2.Bilgi Yönetimi.....	10
1.3. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı.....	12
1.3.1. Öğrenme Teorileri.....	12
1.3.2. Öğrenme Düzeyleri.....	17
1.3.2.1. Bireysel Öğrenme.....	17
1.3.2.2. Takım Halinde Öğrenme.....	25
1.3.2.3. Örgütün Bir Bütün Olarak Öğrenmesi: Örgütsel Öğrenme..	26
1.3.2.3.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Gelişimi.....	26

1.3.2.3.2. Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütsel Öğrenmenin Önemi.....	30
1.3.2.3.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri.....	33
1.3.2.3.3.1. Tek Etaplı Öğrenme.....	34
1.3.2.3.3.2. Çift Etaplı Öğrenme.....	35
1.3.2.3.3.3. Üç Etaplı Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)	35
1.3.2.3.4. Örgütsel Öğrenmenin Stratejik Önemi.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENER ÖRGÜTLER

2.1. Öğrenen Örgütün Tanımı ve İçeriği.....	38
2.2. Öğrenen Örgütlerde Uygulanan Stratejiler Kapsamında Gerekli Temel Yetenekler.....	42
2.2.1. Sistematik Problem Çözme.....	43
2.2.2. Açıklık, Araştırma, Deney Yapma ve Yeniliklerin Adaptasyonu...	45
2.2.3. Geçmişe Ait Deneyimlerden Öğrenme.....	46
2.2.4. Başkalarından Öğrenme.....	47
2.2.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı.....	47
2.2.6. Sinerji Yaratma.....	49
2.2.7. Sürekli İyileştirme.....	49
2.3. Öğrenen Örgütlere Ait Disiplinler.....	49
2.3.1. Kişisel Yetkinlik Disiplini.....	50
2.3.2. Zihinsel Modeller Disiplini.....	50
2.3.3. Paylaşılan Vizyon Disiplini.....	51
2.3.4. Takım Halinde Öğrenme Disiplini.....	51
2.3.5. Sistem Düşüncesi Disiplini.....	53
2.4. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	55
2.4.1. Strateji ile İlgili Özellikler.....	58
2.4.1.1. Strateji Belirlemede Öğrenme Yaklaşımı.....	58
2.4.1.2. Katılımcı Politika Oluşturma.....	59

2.4.2. Yapısal Özellikler.....	60
2.4.2.1. Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Yapısı.....	60
2.4.2.2. Bilgi Paylaşımı.....	61
2.4.2.3. İç Müşteri Kavramı.....	61
2.4.2.4. Ödüllendirme Sistemi.....	62
2.4.2.5. Örgüt Kültürü.....	62
2.4.2.6. Etkin İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	64
2.4.2.7. Eğitim.....	64
2.4.3. Dış Çevre İle İlgili Özellikler.....	66
2.4.3.1. Sınır Çalışanları: Çevresel Ajanlar.....	66
2.4.3.2. Örgütlerarası Öğrenme	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNDA LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜM

3.1. Örgütlerde Liderlik Süreci Açısından Önem Taşıyan Kavramlar.....	69
3.1.1. Vizyon.....	69
3.1.2. Örgütsel Değerler.....	74
3.1.3. Misyon.....	75
3.1.4. Hedefler.....	78
3.1.5. Politika.....	79
3.1.6. Strateji.....	80
3.2. Lider ve Liderlik Kavramlarının Genel Değerlendirmesi.....	80
3.3. Bilgi Toplumunda Liderlik ve Öğrenen Örgütler İçin Stratejik Mimari.....	85
3.4. Bilgi Toplumu Örgütleri Açısından Örgütsel Dönüşümün Önemi	94
3.4.1. Verimlilik Açısından Yeniden Yapılandırma ve Yeniden Düzenlemeye İlişkin Yorumlar.....	99
3.4.2. Rekabette Üstünlük İçin Stratejiyi Yeniden Yaratmak.....	102
3.5. Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm ve Stratejik Liderlik Bağlamı.....	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BİLGİ TOPLUMUNDA ÖĞRENEN ÖRGÜTLER AÇISINDAN
STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Paylaşılan Vizyon ve Amaçlar Doğrultusunda İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi.....	116
4.2. Temel Yetenek Perspektifinin Yerleştirilmesi.....	122
4.2.1. Temel Yeteneklerin Kavramsal Çerçevesi.....	124
4.2.2. Temel Yeteneklerin Saptanması ve Geliştirilmesi Süreci.....	126
4.2.2.1. Kaynaklardan Temel Yeteneklere Uzanan Aşamaların Yönetilmesi.....	128
4.2.2.2. İşletmelerarası Rekabet Açısından Temel Yetenekler..	133
4.2.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Stratejik Mimari Boyutunda Temel Yetenekler.....	136
4.3. Stratejik Liderliğin Bir Boyutu Olarak İnsan Kaynağının Etkinliğinin Artırılması.....	138
4.3.1. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Etkin İletişim ile Çalışanların Kararlara Katılımının Sağlanması.....	140
4.3.2. İnsan Kaynağının Etkinliği Açısından Eğitime Önem Verilmesi..	143
4.3.3. Takım / Grup Çalışmasının Önemi ve Yaratacağı Sinerjinin Vurgulanması.....	145
4.3.4. İnsan Kaynakları Açısından Örgütsel Değerlerin Önemi ve Katma Değer Yaratma.....	146
4.4. Stratejik Bilgi Yönetimi ve Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı.....	149
4.5. Örgütte Değişim ve Dönüşüm Kültürünün Yaratılması.....	153
4.5.1. Örgütsel Öğrenmeyi ve Öğrenen Örgüte Dönüşümü Olası Kılan Kültürel Strateji.....	161
4.5.2. Değerlerin Örgütsel Dönüşüm Açısından Önemi.....	164
4.5.3. Kültür ve Stratejinin Uyumuna.....	168
4.5.4. Yenilik ve Yaratıcılığa Dönük Kültürel Strateji.....	171
4.6. Stratejik Liderlik Sürecinin Etkinliği Kapsamında Stratejik Kontrol ve Sistem Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	176
4.7. Stratejik Liderlik Sürecinin Etkinliği Kapsamında Örgütsel Dönüşüm Açısından Öğrenme ve Geri Bildirimin Bütünleştirilmesi.....	178

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNUN ÖRGÜTSEL KARAKTERİSTİĞİ OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜT VE STRATEJİK LİDERLİK BAĞLAMINDA ARKAS HOLDİNG KAPSAMINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı.....	182
5.2. Araştırmanın Temel Varsayımı ve Öğrenen Örgüt Boyutlarının Belirlenmesine İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	182
5.3. Çalışmaya İlişkin Araştırmanın Tasarımı ve Metodolojisi.....	184
5.4. Arkas Holding İçin Yapısal Analiz.....	185
5.4.1. Arkas Holding'in Tarihsel Gelişimi.....	186
5.4.2. Arkas Kronolojisi.....	187
5.4.3. Günümüzde Arkas Holding.....	192
5.4.3.1. Arkas Holding'in Performans Artışına İlişkin Genel Değerlendirme.....	193
5.4.4. Arkas Holding Bünyesinde Yer Alan Şirketlerin Faaliyet Alanları Kapsamında Değerlendirilmesi.....	196
5.4.4.1. Acentelikler.....	200
5.4.4.1.1. Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.....	201
5.4.4.1.2. MSC Gemi Acenteliği.....	202
5.4.4.1.3. Egekont Konteyner Taşımacılık.....	202
5.4.4.1.4. Denizaşırı Nakliyat.....	204
5.4.4.2. Feeder Hizmetleri ve Gemicilik.....	206
5.4.4.2.1. Emes Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.....	206
5.4.4.2.2. Menkar, Mizar ve Mirak Gemicilik A.Ş.....	207
5.4.4.3. Liman İşletmeleri.....	207
5.4.4.3.1. Marport Liman İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.....	208
5.4.4.3.2. Limar Liman ve Gemi İşletmeleri.....	209
5.4.4.3.3. Belde Liman İşletmeleri ve Depoculuk.....	209
5.4.4.4. Taşımacılık.....	210
5.4.4.4.1. Arkas Ulaştırma A.Ş.....	210
5.4.4.4.2. Arkasair Havacılık ve Ticaret A.Ş.....	212
5.4.4.4.3. Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.....	213

5.4.4.4.4. Ardep Depoculuk ve Ticaret A.Ş.....	215
5.4.4.4.5. Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.....	215
5.4.4.5. Lojistik.....	216
5.4.4.5.1. Arkas Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.....	216
5.4.4.6. Destek Şirketleri.....	217
5.4.4.6.1. Arkas Sigorta Aracılık ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.....	217
5.4.4.6.2. Bimar Bilgi İşlem Hizmetleri A.Ş.....	218
5.4.4.6.3. İzgütaş İzmir Tır Gümrükleme ve Depolama Ticaret A.Ş.....	221
5.4.4.6.4. Vipar Tanıtım ve Halkla İlişkiler A.Ş.....	222
5.4.4.6.5. Za-Na Turizm ve Ticaret A.Ş.....	222
5.4.4.6.6. Kotaş Kızılırmak Otelcilik ve Turizm A.Ş.....	223
5.4.4.6.7. Arser İş Makineleri Servis ve Ticaret A.Ş.....	223
5.4.4.6.8. Ar-Gü Demiryolu Taşımacılığı ve Depolama A.Ş.....	225
5.4.4.6.9. Arkas Otomotiv.....	226
5.4.5. Arkas İnsan Kaynaklarına İlişkin Değerlendirme.....	227
5.4.5.1. Demografik Bilgiler.....	227
5.4.5.2. İnsan Kaynakları Politikası.....	228
5.4.5.3. Seçme – Yerleştirme.....	229
5.4.5.4. Staj Olanakları.....	229
5.4.5.5. Ücret Politikası.....	230
5.4.5.6. Ücret Dışı Olanaklar.....	230
5.4.5.7. Yükselme Olanakları.....	231
5.4.5.8. Eğitim Programları.....	231
5.5. Arkas Holding'in Öğrenen Örgüt Boyutları Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Anket Çalışması.....	232
5.5.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Uygulanması.....	233
5.5.2. Araştırmanın Popülasyonu ve Örneklem.....	234
5.5.3. Model ve Hipotezler.....	234
5.5.4. Anketlerin Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Sonuçlar.....	239

5.5.4.1. Güvenirlik Analizi.....	239
5.5.4.2. Anketi Yanıtlayan Çalışanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	241
5.5.4.3. Ankette Yer Alan Boyutlar Bazında Tanımlayıcı İstatistikler.....	243
5.5.4.3.1. Bireysel Düzey Boyutu.....	244
5.5.4.3.2. Takım veya Grup Düzeyi Boyutu.....	244
5.5.4.3.3. Örgüt Düzeyi Boyutu.....	245
5.5.4.4. Ankette Yer Alan Örgütsel Performans Düzeyine Yönelik Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	247
5.5.4.4.1. Performansa İlişkin Maddeler Düzeyinde Örgütsel Performansın Ayrıntılı Değerlendirmesi.....	248
5.5.4.4.2. Örgütsel Performans Ölçümüne Yönelik Maddelere İlişkin Genel Değerlendirme.....	256
5.5.4.5. Öğrenen Örgütün Boyutlarını Oluşturan Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İstatistiksel Olarak Test Edilmesi.....	258
5.5.4.6. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Çalışanların Pozisyonu ve Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığının Test Edilmesi.....	260
5.5.4.6.1. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Öğrenen Örgüt Boyutlarına İlişkin Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın Test Edilmesi.....	260
5.5.4.6.2. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Boyutlarına İlişkin Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın Test Edilmesi.....	264
5.5.5. Araştırmaya İlişkin Bulguların Genel Olarak Değerlendirilmesi ve Yorumlanması.....	269
5.6. Arkas Holding'in Öğrenen Örgüt ve Stratejik Liderliğe Ait Ortak Kriterler Açısından Değerlendirilmesi.....	275
5.6.1. Değişim ve Dönüşüm Bağlamında Gerçekleşen ve Gerçekleşmesi Planlanan Öncü (İlk) Uygulamalar.....	279
5.6.2. Bilgi Sistemleri ve Teknolojiye Verilen Önem Açısından Değerlendirme.....	282
5.6.3. Örgüt İçi ve Dışı ile Etkin İletişim Açısından Değerlendirme.....	285

5.6.4. Müşteri Memnuniyeti Kapsamında Gerçekleşen Uygulamalar.....	287
5.6.5. Kalite ve Standartlara Verilen Önem Kapsamında Değerlendirme.....	289
5.6.6. Çalışanlara Yönelik Eğitim Çalışmalarına Verilen Önem Doğrultusunda Değerlendirme.....	292
5.6.7. Sosyal Sorumluluklara Verilen Önem Kapsamında Değerlendirme.....	295
5.6.7.1. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Bir Yansıması Olarak Gerçekleşen Sponsorluklar.....	298
5.6.7.2. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Bir Yansıması Olarak Alınan Ödüller Kapsamında Değerlendirme.....	299
5.7. Arkas Holding'in Stratejik Liderine Yönelik Analiz.....	301
5.7.1. Bir Liderin Doğuşu ve Uygulanan Stratejiler Kapsamında Arkas'ın İlklerde Öncülüğü.....	302
5.7.2. Liderin Değişime ve Çalışanlara Yönelik Bakış Açıklarına İlişkin Değerlendirme.....	305
5.7.3. Liderin Görüşlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Stratejik Liderlik Açısından Yorumlanarak Değerlendirilmesi.....	309
5.8. Sonuç ve Genel Değerlendirme.....	327
KAYNAKÇA.....	333
EKLER.....	350

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Öğrenme Modellerinin Karşılaştırması.....	24
Tablo 2: Xerox'un Problem Çözme Süreci.....	44
Tablo 3: Vizyon Konsepti.....	72
Tablo 4: Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli.....	238
Tablo 5: Boyutlara İlişkin Alpha Değerleri.....	239
Tablo 6: Boyutlar Bazında Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	240
Tablo 7: Çalışanların İşletmedeki Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	241
Tablo 8: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	241
Tablo 9: Çalışanların İşletmede Buldukları Süreler Açısından Dağılımı.....	242
Tablo 10: Çalışanların Buldukları Pozisyona İlişkin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	243
Tablo 11 : Bireysel Düzey Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri.....	244
Tablo 12: Takım veya Grup Düzeyi Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri.....	245
Tablo 13: Örgüt Düzeyi Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri A.....	246
Tablo 14: Örgüt Düzeyi Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri B.....	246
Tablo 15: Örgütsel Performans Düzeyine Yönelik Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	247
Tablo 16: Performans Değerlendirmesi 1.....	248
Tablo 17: Performans Değerlendirmesi 2.....	249
Tablo 18: Performans Değerlendirmesi 3.....	249
Tablo 19: Performans Değerlendirmesi 4.....	250
Tablo 20: Performans Değerlendirmesi 5.....	251
Tablo 21: Performans Değerlendirmesi 6.....	251
Tablo 22: Performans Değerlendirmesi 7.....	252
Tablo 23: Performans Değerlendirmesi 8.....	253
Tablo 24: Performans Değerlendirmesi 9.....	253
Tablo 25: Performans Değerlendirmesi 10.....	254
Tablo 26: Performans Değerlendirmesi 11.....	255
Tablo 27: Performans Değerlendirmesi 12.....	255
Tablo 28: Korelasyon Tablosu.....	257

Tablo 29: Öğrenen Örgüt Boyutları Kapsamında Çalışanların Pozisyonlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	263
Tablo 30: Öğrenen Örgüt Boyutlarının Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	264
Tablo 31: Öğrenen Örgüt Boyutları Kapsamında Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	268
Tablo 32: Öğrenen Örgüt Boyutlarının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	269



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lewin'in Deneysel Öğrenme Modeli.....	19
Şekil 2: Kolb'ün Deneysel Öğrenme Süreci.....	20
Şekil 3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü.....	27
Şekil 4: Örgüt Modelleri Piramidi.....	41
Şekil 5: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini.....	54
Şekil 6: Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	57
Şekil 7: Rekabet Gücünün Gereklere.....	103
Şekil 8: Stratejik Liderlik Diyagramı.....	112
Şekil 9: Yetenekler Hiyerarşisi.....	129
Şekil 10: Yetenekler, Kapasiteler ve Stratejik Hiyerarşi.....	131

GİRİŞ

Yirmibirinci yüzyılda bilgi kavramı değişen anlam ve içeriği ile karşımıza çıkmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan hızlı teknolojik gelişmelere paralel olarak sosyo-ekonomik açıdan yeni bir süreç başlamış ve bu süreç, insanlığın yeni bir uygarlık çağına adım attığının habercisi olmuştur. Bilgi toplumu, post-endüstriyel toplum, enformasyon toplumu, risk toplumu gibi değişik kavramlarla ifade edilen bilgi çağı, toplumsal hayatı yeniden şekillendirmektedir. Sanayi toplumunun kendisine özgü ekonomik, sosyal, kültürel ve politik yapılarında radikal dönüşümler gerçekleşmekte ve "bilgi temelli" yeni üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri gelişmektedir.

Bilgi toplumu süreci ile birlikte birlikte, değeri yeni yeni anlaşılan bir gerçek, öğrenmenin taşıdığı önemdir. Günümüzde bilgi tek başına bir anlam taşımamaktadır. Önemli olan öğrenmedir. Çünkü bilgi, öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve ancak öğrenme sayesinde bilgi elde edilip, kullanılabilir hale getirilmektedir. O halde öğrenme, bilgi edinme süreci olarak da tanımlanabilir. Bu sürecin en önemli parçasını da düşünme, yaratıcılık, paylaşma ve öğrenme yetenekleriyle insan oluşturmaktadır.

Yönetim düşüncesinde insanın öğrenme yeteneğine verilen önem, örgütlerin açık ve yaşayan sistemler olarak değerlendirilmesiyle gündeme gelmiştir. İnsanın öğrenme yeteneği sayesinde çevresindeki değişimlerden haberdar olduğu ve uyum gösterdiği düşüncesi, örgütlerin de açık sistem anlayışı çevresinde, aynı yeteneklere sahip olması gerektiği fikrini doğurmuştur

Organizasyon teorisinde, örgütlerin bilgi işleyen bir sistem olarak değerlendirilmesi 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Bu dönemden sonra yapılan çalışmalarda ise, organizasyonların bir bütün olarak öğrenebilme yetenekleri üzerinde durulmaya ve öğrenme, stratejik bir faktör olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgüte rekabetçi bir avantaj sağlayarak örgütün uzun dönemli başarısını garanti altına alma yönünde, bireysel düzeyden başlayarak grup düzeyine ve oradan da örgütsel düzeye kadar yayılabilen bir

öğrenme sürecinin yaratacağı sinerji ile tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyonun varlığı son derece önem taşımaktadır.

İşletme ve yönetim yazınında ise öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik sağlama açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, daha çok, sistem yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Sistem anlayışında öğrenme, bireysel bir süreç olmaktan çok, kolektif boyutu ile ele alınan ve örgütsel düzeyde tanımlanan bir olgudur. Bu yaklaşımda dikkatler, bireysel öğrenmenin çerçevesi veya gerçekleştiği ortam olarak, örgüte yöneliktir. Yani öğrenmeyi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan yaklaşımlarda önemli olan birey ve örgüt arasındaki etkileşimlerdir. Ancak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşecektir.

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda hızlı bir şekilde gelişme göstererek yaygınlaşan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt yaklaşımlarını değerlendirerek işletmeler açısından rekabette üstünlüğü sağlamak yönünde taşıdığı önemi vurgulamak ve bu bağlamda öğrenen örgüte dönüşüm gerekliliğini ortaya koymaktır. Dönüşüm sürecinin başarılması yönünde ise liderlik yaklaşımının önemini ve bilgi toplumuna uyumlu öğrenen örgütler yaratılması yönünde gerekli olan liderlik özellikleri kapsamında stratejik liderlik sürecini değerlendirmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle bilgi toplumu sürecinde yaşanan değişimler ele alınmış, bu değişimler kapsamında bilgi toplumu ve özellikleri değerlendirilmiştir. Bilgi toplumu sürecinde örgütsel bilgi ile ilgili yeteneklerin rekabetçi üstünlük sağlayan en önemli kaynaklar olduğu görüşünden hareketle bu bölümde ayrıca “örgütsel öğrenme felsefesi” ele alınmış ve bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye uzanan süreç incelenerek örgütsel öğrenmenin günümüz örgütleri açısından taşıdığı önem sistem yaklaşımı kapsamında vurgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, öncelikle “öğrenen örgüt” kavramı ele alınmış ardından öğrenen örgütlerde uygulanan stratejiler kapsamında gerekli

temel yetenekler, öğrenen örgütlere ait disiplinler ve öğrenen örgütlerin sahip olduğu özellikler değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde, öncelikle örgütlerde liderlik süreci açısından önem taşıyan kavramlar olarak vizyon, örgütsel değerler, misyon, hedefler, politika ve strateji kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra lider ve liderlik kavramlarının genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Ardından bilgi toplumunda liderlik olgusu ile birlikte öğrenen örgütlerin yaratılması yönünde stratejik mimari ve örgütsel dönüşüm süreci, stratejik liderlik bağlamı içinde ele alınmıştır. Bu bölüm, öğrenen örgüt ve stratejik liderlik ilişkisinin kurulması yönünde örgütsel dönüşümü inceleyerek bir köprü oluşturması açısından önem taşımaktadır.

Dördüncü bölümde, bilgi toplumunda öğrenen örgütler açısından stratejik liderlik sürecinin önemli unsurlar kapsamında değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu unsurlar, “paylaşılan vizyon ve amaçlar doğrultusunda işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, temel yetenek perspektifinin yerleştirilmesi, stratejik liderliğin bir boyutu olarak insan kaynağının etkinliğinin artırılması, değişen çağın gereksinimleri doğrultusunda bilgi teknolojilerine önem verilmesi, örgütte değişim ve dönüşüm kültürünün yaratılması, stratejik liderlik sürecinin etkinliği kapsamında kontrol sistemlerine ilişkin sonuçların değerlendirilmesi, stratejik liderlik sürecinin etkinliği kapsamında örgütsel dönüşüm açısından öğrenme ve geri bildirim bütünlüğü” başlıkları altında incelenmiştir.

Beşinci bölümde, bilgi toplumunun örgütsel karakteristiği olarak öğrenen örgüt ve stratejik lider bağlamı açısından, konunun özgün bir örnek kapsamında değerlendirilmesi amacı ile Arkas Holding kapsamında gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Araştırma bölümünün dört kısım çerçevesinde detaylandırılması uygun görülmüştür.

Birinci kısımda, arşiv araştırması yönteminden yararlanılarak Arkas Holding için yapısal analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında Arkas Holding’in tarihsel gelişimi, kronolojik haritası ve performans artışına ilişkin genel değerlendirmesinin yanısıra Arkas Holding bünyesinde yer alan şirketlerin faaliyet alanları kapsamında değerlendirilmesi yer almaktadır.

İkinci kısımda, Arkas Holding bünyesinde gerçekleştirilen bir ampirik araştırma kapsamında “Arkas Holding”in öğrenen örgüt olması konusunda somut verileri ortaya koymamızı sağlayacak anket çalışmasına ilişkin hipotezler, bulgular ve istatistiksel değerlendirmeler yer almaktadır. Bu çalışmada Watkins ve Marsick'in (1997) öğrenen örgütler konusunda yapmış olduğu araştırmadan yararlanılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde ortaya konan “Öğrenen Örgüt Modeli” kapsamında hazırlanmış olan “Öğrenen Örgütün Boyutlarına Yönelik Anket Formu” DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) esas alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü kısmında ise yine “arşiv araştırması” yönteminden yararlanılmış ve bu yöntem çerçevesinde işletme içi yayınlar ile işletme ile ilgili olarak basında yayınlanan haberler, makaleler vb. dokümanlar incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda belirli bir tarihsel süreç içerisinde işletmenin gerçekleştirdiği uygulamaların öğrenen örgüt kriterleri kapsamında yorumlanması ve örgüt liderinin bu uygulamalar açısından taşıdığı stratejik liderlik özelliklerinin vurgulanması ile “öğrenen örgüt – stratejik liderlik” bağlamının ortaya konması amaçlanmıştır. Özet olarak bu kısımda öğrenen örgüt ve stratejik liderlik açısından önem taşıyan kriterler kapsamında yapılmış olan arşiv araştırmasına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

Araştırma sürecinin dördüncü kısmında ise işletme liderinin görüşlerinin analizi gerçekleştirilmiş ve bu analiz ile liderin sahip olduğu özellikler, geleceğe yönelik bakış açısı, örgütün bütününde oluşturduğu sinerji ile değişim – dönüşüm sürecindeki yönlendirici ve sürükleyici rolünün irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sürdürülebilir öğrenme açısından liderin konuya yaklaşımının ve işletmesini sektördeki liderlik konumuna yönlendirme sürecinde göstermiş olduğu çabanın ortaya konulması önem taşımaktadır. Sonuç olarak bu çalışmanın yapılması ile geleceğe yapılan yolculukta başarıya giden yolun belirlenmesi süreci açısından örgütün üst düzey yönetimi tarafından alınan kararların önem derecesi ve bu bağlamda “öğrenen örgüt – stratejik lider” ilişkisinin daha net olarak görülebileceği varsayımından hareket edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMU SÜRECİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME FELSEFESİ

1.1. Uygarlık Tarihinde Toplumsal Değişimler

İnsanlık tarihi, genellikle belirli özellikler taşıyan dönemleri, bölümler halinde sınıflandırma esasına dayanan dalgalara ayırma yöntemiyle ele almaktadır. İnsanoğlu günümüze kadar üç ana uygarlık ortaya koymuştur. Bunlar; tarım uygarlığı, sanayi uygarlığı ve bilgi toplumu uygarlıklarıdır.

Beslenme, barınma, çoğalma ve korunma gibi en temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir yaşam biçimi sergileyen ilkel insan toplulukları (Kutlu, 2000; 4) göçebe bir şekilde yaşamlarını idame ettirmişlerdir. Deneme yanılma yoluyla bir takım araç ve gereçlerin kullanılmaya başlanması ve yerleşik yaşama geçilmesi tarım topluluklarını ortaya çıkarmıştır.

Tarımın icat edilmesi insan ırkına, yeryüzünün kaynaklarının zenginliğe dönüştürülmesi için yeni bir yöntem sunmuştur. Neredeyse dünyanın her yerinde yaşanan 'Birinci Dalga' değişimiyle köylü merkezli ekonomilerin doğması, avcılık ve toplayıcılığın insanın temel geçim kaynakları olmaktan çıkması sonucunu getirmiştir.

Sanayi devrimi ise zenginlik yaratmak için fabrikaya dayalı bir sistem sunan 'İkinci Dalga' değişimini yaratmıştır. Bu değişime paralel olarak kitlesel üretim, giderek daha büyük pazarlar oluşturma güdüsü ve daha büyük, daha bürokratik iş kurumları gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Sanayi ötesi toplum uygarlığında ise dev bir ekonomik, teknik ve sosyal 'Üçüncü Dalga' değişimi yaratmış olan bilgi devrimi, kuruluşları, sanayi uygarlığı kavramlarını tepetaklak eden yeni ve sürekli değişen şekillerde çalışmaya zorlamaktadır (Gibson, 1998; içinde Toffler ve Toffler, 1994; VII).

Sanayi toplumunun da bir gün başka bir toplum biçimine dönüşeceğine yönelik çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülen tahminler II. Dünya Savaşı'ndan sonra gerçekleşmeye başlamıştır. Özellikle 1960'lı yıllardan sonra başta Amerika olmak üzere, Japonya ve bazı Avrupa ülkelerinde görülen sanayi toplumundan farklı özelliklere sahip yeni oluşumlar sosyal bilimciler tarafından dikkatle gözlemlenmektedir. Bu yeni toplumsal oluşum çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Bilgi çağı, teknokratik çağ, sanayi ötesi toplum, küresel bilgi toplumu, bilgi toplumu, öğrenen toplum, üçüncü dalga toplumu, hizmetler sınıfı toplumu, kapitalist ötesi toplum, burjuva sonrası toplum, enformasyon toplumu gibi kavramlar (Yeniçeri, 2002; 57) bilgi temelli yeni uygarlık biçimini ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızı, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş hızından çok daha yüksek olmaktadır. Bunun sebebi, toplumun yenilikler konusunda daha bilinçli olması ve olanaklarının daha geniş olmasıdır. Bilgi toplumunda, sanayi toplumunda ön planda olan maddi ürünlerin yerini *bilgi* almıştır. Stewart'ın (1997) entelektüel sermaye olarak ifade ettiği bu bilginin temel özellikleri; 'geleceğe yönelik ve işlenmiş olması, sürekli üretilebilmesi, iletişim ağları ile taşınabilir ve paylaşılabilir olması ile emek, sermaye ve toprağı ikame edebilmesi' şeklinde özetlenmektedir (Erkan, 1998; 62-69).

1.2. Bilgi Toplumu ve Özellikleri

Bilgi toplumunun ne olduğu veya ne olmadığı konusunda henüz literatürde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bilgi toplumunun tanımı, sınırları ve özellikleri genellikle sanayi toplumundan farklı olan yönleri ortaya konulmak

suretiyle belirtilmektedir. Bu bağlamda bilgi toplumu kitle üretimi ve tüketimini, standartlaşmayı, merkezileşmeyi ve kitleselleşmeyi savunan sanayi toplumu anlayışının aksine, bireyselleşmeyi, kültürel yerelleşmeyi, ademi merkezizeti ve mistik eğilimleri savunmaktadır (Bozkurt, 2000; 208). Tarım toplumunda kas gücü, sanayi toplumunda makine gücü, bilgi toplumunda ise bilgi gücü ön plana çıkmıştır. Daniel Bell (1987) bilgi toplumunu, dinamikliğini bilgiden alan, yetenekli uzmanların var olduğu ve ağırlıklı olarak hizmet üretiminin yapıldığı bir toplum olarak tanımlamaktadır (Dura, 1990; 54).

Organizasyonların değişim süreci, verimlilik ve kalite artış çabaları ile başlamış, 1980'lerden beri müşterilere daha fazla değer sağlama felsefesine dönüşmüştür. Günümüzde de bilginin, mal ve hizmetin kullanımında katma değer artırıcı bir faktör olarak devreye girmesi, bazı işletmeler için bir tehdit olabildiği gibi bazıları içinse bir fırsattır.

Klasik organizasyon yapılarında bilginin stratejik olarak kullanılmadığını, sadece kesinleşmiş bilgilerin bürokratik yapının daha iyi işlemesi için standartlaştırılarak kullanım alanı bulunduğunu, post-bürokratik organizasyon yapılarının ise bilgi temelinde şekillenerek, yoğun bilgi kullanımıyla katma değer yaratıcı faaliyetlerini artırdığı gözlenmektedir.

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir (Nonaka, 1999; 29). Bilginin bu kadar önemli stratejik bir girdi haline geldiği işletmelerde, bilginin kullanımı daha da önemlidir. İşletmeler diğer girdilerin tedariki ve kullanımı açısından hemen hemen aynı fırsatlara sahip olmalarına karşın bilginin elde edilmesi ve stratejik kullanımı tüm girdileri etkileyecek bir süreç oluşturur. Post-bürokratik yapılarda bilgi, işletme içinde, ortaklarla hatta gerekirse rakiplerle paylaşılarak işletmenin amaçlarına hizmet etme yolunda kullanılmaktadır.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde, işletmelerin bilgiyi değerli bir üretim faktörü olarak benimsemeleri gerektiği ve bilginin elde edilmesi kadar bilgi yönetimi ve paylaşımının da önemli olduğu gerçeği ortaya

çıkılmaktadır. Yeni toplumda bilgi, stratejik bir kaynak haline gelmiştir (Bozkurt, 2000; 8).

Bu yeni bilgi toplumunun özellikleri şunlardır (Bayraktaroğlu, 2002; 36-37):

- Bilgi toplumunun ilk dönemlerinde nitelikli iş gücü ön plana çıkacaktır, ancak insan emeğinin bilişim teknolojisi ile artan oranda ikamesinin daralması sonucu üretilmiş bilgi, iş gücünün yerini alacaktır.

- Sanayi toplumunda yeni üretim teknolojisi, hammadde ihtiyacını ve yeni pazar arayışını da beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumunda ise küreselleşmenin de etkisiyle; pazar olanakları, müşteri yapısı, kültürel, sosyal, teknolojik vb. farklılıklar, gelecekte karşılaşılabilecek en büyük sorunlar olacaktır.

- Sanayi toplumunda, fabrikaların çektiği büyük nüfus yığılmalarıyla büyük şehirler oluşmuştur. Böylece sağlıksız yapılaşma, çevre kirliliği, eğitim, sağlık vb. sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır. Bilgi toplumunda, şehirler farklı bir kimliğe bürünerek yeni bilişim teknolojilerinin üretim merkezi haline gelecektir.

- Bilgi toplumu ile maddi üretim ve sermaye toplumunun yerini bilgi üretimi alacaktır. Büyüme ve kalkınmayı fiziki sermaye yatırımı değil, yenilikler yolu ile üretilen beşeri bilgi sağlayacaktır.

- Sanayi toplumunda işletmeler sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi iken, bilgi toplumunda gönüllü topluluklar sosyo-ekonomik sürecin öznesi durumuna gelmektedir.

- Sanayi toplumunda özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonu ön plana çıkarken, bilgi toplumunda ise müşterek katılım ve sosyal yarar belirleyici olmaktadır.

Bilimin ve bilgi toplumu kavramlarının yerleşmesinde gerekli olan kültürel değişim süreci ve değer sistemine ilişkin ortamın hazırlanması olacaktır. Gelişmiş ülkeler, sanayi devrimi ile başlayan teknolojik birikim sürecinde

kazandıkları stratejik üstünlüklerini devam ettirmektedirler. Burada, özellikle - bilim ve teknolojinin yanı sıra- moral değerlerin bilgi toplumuna ulaşmada gerekli ortamı hazırlama misyonu akıldan çıkarılmamalıdır.

Bilginin, günümüz toplumlarında etkisini daha fazla hissettiriyor olması, onun özellikle son dönemlerde, üretilmesi, toplanması, değerlendirilmesi, saklanması ve iletilmesi gibi alanlarda meydana gelen teknolojik atılımlar sayesinde olmuştur.

Durağan olmayan bu akım, dünyada, çalışma, üretim, hizmet, örgütlenme ve yönetim gibi insanların sıklıkla yaptığı faaliyetlerde zorunlu dönüşümlerin yapılmasını ve toplumların bütün kurumları ile bilgiye endeksli politikalar üretmelerini zorunlu kılmıştır. Bilgi üretimi ve iletişiminin günden güne artmasından kaynaklanan bu zorunluluk, nihayetinde toplumların, "bilgi toplumu" olarak farklılaşmasını sağlamaktadır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte en önemli faktörler olarak; teknolojide yaşanan hızlı değişimler, dünya ekonomisini şekillendiren küreselleşme hareketi ve bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı olarak gösterilmektedir (Erkan, 1998; 13).

Söz konusu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni toplum konu ile ilgili araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır: (Bozkurt, 2000; 16) Amittai Etzioni "*modernlik sonrası çağ*", George Lichtheim "*burjuva sonrası toplum*", Herman Kahn "*ekonomi sonrası toplum*", Murray Bookchin "*kıtlık sonrası toplum*", Daniel Bell "*endüstri sonrası toplum*", Peter Drucker "*bilgi toplumu*", Ralf Dahrendorf "*hizmet sınıflı toplum*" ya da "*kapitalizm sonrası toplum*", Y. Masuda "*enformasyon toplumu*" ifadelerini kullanmışlardır.

Drucker'in "bilgi toplumu" olarak adlandırdığı yeni toplumsal yapı, sanayi toplumundan çok farklı karakteristik özelliklere sahiptir. Sanayi toplumunda stratejik kaynak "*sermaye*" iken, yeni toplumda "*bilgi*" temel kaynak olarak önem kazanmaktadır. Artık sermayeyi elinde bulunduruyor olmak hiçbir şey ifade etmemekte; bilgi, sermaye ve toprak gibi üretim faktörlerinin yerine ikame

edilmekte ve hiç bir sınır tanımadan her yere ulaşabilmektedir. Dolayısıyla bilgi toplumunda merkezi unsur, toprak ve sermaye gibi maddi varlıklar olmayıp, bilgili / nitelikli ve eğitilmiş insanlardan oluşmaktadır (Erkan, 1998; 12). Söz konusu bilgi işçilerine ihtiyacın sürekli artması, sanayi toplumundaki Taylorist / Fordist sürecin etkisiyle ortaya çıkan "kitleleşme", "standartlaşma" ve "homojenleşme"nin giderek önemini yitirmesinden dolayıdır. Çünkü, üretimde olduğu gibi tüketimde de kitleleşmeye yol açan Fordist süreç, yeni toplumun beklentilerine cevap verememiştir. Sanayi toplumunda ölçek ekonomisinden faydalanılarak üretilen aynı cins ve renkte mallar milyonlarca insan tarafından benzer şekilde tüketilirken, 1974 petrol krizi ile Fordizmin önemini yitirmesi; bürokratik organizasyon biçimlerinin, standartlaşmanın ve kitle tüketiminin de sonunu oluşturmuştur (Bozkurt, 2000; 28-29). Bilgi toplumunda ise, bürokratik yapılanmanın yerini, çok daha verimli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olan *yatay ağ sistemi* almıştır. Standart kitle üretiminin yerine de, hızlı değişimin yaşandığı dünyada müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayabilecek esnek uzmanlaşma sistemi ikame edilmiştir. Esnek üretim süreci, dünya çapında yeni bir ilişki ve etkileşim ağı yaratarak, küçük ve orta boy işletmelerin önemini artmasına yol açmıştır (Erkan, 1998; 13). Söz konusu işletmeler değişime kolay bir şekilde adapte olabilmekte, bürokratik yapıdan yoksun ve esnek bir yapılanma içinde olmaları nedeniyle istenilen mal ya da hizmetleri en kısa sürede üretebilmektedirler. Ayrıca, esnek üretimin çok daha vasıflı bireylere ihtiyaç duyması nedeniyle, sendikaların güçlerinde de azalma ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, *"bu yeni iş gücü yani üstün nitelikli insan gücü (cogniteria - beyin gücü veya bilgi işçisi) entelektüel teknolojilerin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülürken, işletmeler için de küresel rekabetteki görülmez varlıkları (invisible assets) olarak stratejik değer kazanmaktadır"* (Kurtulmuş, 1996; 16). Dolayısıyla, hızlı değişimlerin yaşandığı bilgi toplumunda mal üretimi yerine bilgi üretimi ön plana çıkmakta, bilginin yönetimi de ayrı bir önem kazanırken; yenilik, farklılık ve yaratıcılık şirketler için olmazsa olmaz bir koşul haline gelmektedir (Bozkurt, 2000; 82).

Bilgi toplumunda yaratıcılık, farklılık, yenilik gibi değerlerin önem kazanması ve malların üretiminden hizmetlere yönelişin söz konusu olması

nedeniyle; özellikle eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler ile bilgisayar, sistem analizi, bilimsel araştırma-geliştirme gibi mesleki hizmetler alanında yoğunlaşmaktadır. Diğer bir deyişle, "*bilgi toplumunun odağında işletme değil okul; sanayi değil eğitim olmakta, böylece işletme ekonomik kurumdan toplumsal kuruma dönüşerek üretim elektronik, bilgisayar ve hizmet sektörüne kaymaktadır*" (Sezal, 1998; 25).

Bilgi toplumunun diğer karakteristik özelliği ileri düzeyde enformasyon teknolojilerine dayanmasıdır. Bilgi üretiminin ön planda olduğu bu toplumda özellikle bilişim teknolojisi önem kazanırken, fabrikaların yerini, bilişim teknolojisine dayalı, iletişim ağ sistemleri almaktadır (Erkan, 1998; 63). Bütün bu gelişmeler, şirketlerin büyüklüklerinin ve buldukları yerin önemini ortadan kaldırmaktadır. Bu da, dev şirketlerden gittikçe küçülen şirketlere doğru geçişi hızlandırmakta, gittikçe de tek kişilik müteşebbisler ordusu gündeme gelmektedir. Yine bilgi toplumunda, kamu kuruluşları, silahlı kuvvetler, okullar, kolejler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları, hastaneler ve sağlık kuruluşları gibi hizmet kuruluşlarının önem kazanmasıyla; yönetim ve organizasyon biçimlerinde de büyük değişimler yaşanmaktadır (Drucker, 1994; 112). Yani, organizasyonlarda stratejik, kültürel ve yapısal değişimler ortaya çıkmakta, profesyonel yöneticilik gelişmekte, çalışanlar (bilgi işçileri) karar ve yönetim sürecine katılmakta ve daha fazla esneklik gündeme gelmektedir (Kurtulmuş, 1996; 228).

Peter Drucker'a göre bilgi, toplumun temel ekonomik kaynağını oluştururken, bilgi işçileri de bu toplum içindeki en önemli baskı grubu durumundadır. Bu toplumun üç temel özelliğinden söz edilebilir;

1. Bilginin dolaşımını paradan daha hızlı kılan, **sınırsızlık**,

2. Herkesin kolayca formal eğitim almasını mümkün kılan, yüksek **hareketlilik**,

3. Faaliyetlerin gerektirdiği bilgiye ulaşma konusunda var olan **başarı ve başarısızlık potansiyeli**

Bilgi toplumuna ilişkin bu üç özellik, hem organizasyonlar ve hem de bireyler için bilgi toplumunu rekabetçi bir hale getirmiş bulunmaktadır. Bilişim teknolojileri, bilgi toplumunun bir çok yeni özelliğinin yalnızca bir yönünü oluşturmasına rağmen, halen oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Bu etkinin en önemli özelliği, bilginin hızlı bir şekilde yayılmasına imkan vermesi ve herkes tarafından ulaşılabilir olmasını mümkün kılmasıdır. Bilginin dolaşımındaki bu hız ve kolaylık, yalnız şirketleri değil aynı zamanda siyasal iktidarlar, okullar, üniversiteler, hastaneler ve artan bir şekilde kamu kurumları gibi bilgi toplumunda yer alan bütün kurumları, organizasyonel faaliyetlerinde yerel kalmaya devam etseler de küresel bir şekilde rekabetçi olmaya zorlamaktadır (Drucker, 2001).

1.2.1. Bilgi İşçileri

Rekabetin çehresindeki değişim, varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletmeleri "bilgi yönetimi" ile ilgilenmeye zorlarken, ekonomik faaliyetlerde ağırlığı "bilgi temelli faaliyetler" in almaya başlamasıyla işgücünün yapısında da değişimlere neden olmuştur. Bilgi işçisi şeklinde ifade edilen bu işçiler, *"dünya gerçeklerine dönük, yeni fikirlere, modalara, müşteri tercihlerine, ekonomik ve siyasal değişikliklere açık, rekabet baskılarının, kültürel değişimlerin farkında olan"* kişilerdir (Toffler, 1992; 349). Bilgi işçileri, örneğin jeolog, matematikçi, hemşire ve satış elemanı, sahip oldukları yüksek vasıflardan dolayı işverenden daha üstün durumdadırlar. Çünkü, bilgi işçileri yaptıkları işin bir çok yönünü tek başlarına ya da ekip halinde planlamakta, örgütlemekte ve yürütmektedirler (Stewart, 1997; 4).

Giderek istihdamın içerisindeki önemleri artan bilgi işçileri, başta üstün nitelikleri olmak üzere bir çok yönlerden beden işçilerinden farklıdırlar. Bu işçiler, rutin işler yerine yaratıcılıklarını kullanabilecekleri esnek işlerde çalışmak ve hiç bir şekilde denetlenmemek istemektedirler. Drucker, bilgi işçilerinin gücü konusunda şunu söylemektedir: (Stewart, 1997; 117)

"Bilgi toplumunda gerçek yatırım makinelere ve aletlere değil, bilgi işçilerinin sahip olduğu bilgilere yapılır. Sanayi işçisinin kapitaliste duyduğu ihtiyaç, kapitalistin sanayi işçisine duyduğu ihtiyaca oranla son derece daha büyüktü. Bilgi toplumundaki kuruluşlar açısından en geçerli varsayım, bilgi işçilerine onların kendilerine duyduğundan çok daha fazla ihtiyaç duyduklarıdır."

Buradan da anlaşıldığı gibi, şirketlerin bilgi işçilerine ihtiyaçlarının yoğun olmasından dolayı, bilgi işçilerinin pazarlık güçleri son derece yüksektir. Birçok alternatiflere sahip olmalarından dolayı da, istedikleri şirkete geçebilmektedirler. Bu durum, şirketler için son derece tehlikeli ve maliyetli olmaktadır. Çünkü, bilgi işçisi başka bir firmaya geçerken, bütün bilgi ve potansiyelini de şirkette bırakmayarak yanında götürmektedir. Bunun yanında, söz konusu işçinin yerine yeni işçi alımı ve yetiştirilmesi için harcanan zaman ve para da şirket için büyük bir dezavantajdır. Bu noktada, bilgi işçilerinin şirkette tutulmaları ve aidiyet duygularının yaratılması önem kazanmaktadır.

Diğer taraftan, sahip oldukları bilgilerden dolayı başka işlere geçme özgürlüğü olan bu işçileri motive etmek de önemlidir. Bu nedenle, işverenler bilgi işçilerinin motivasyonunu arttırmak için hisse sahipliğini artırmak, kar ve zarardan pay vermek, kararların alınmasına katılma vb. gibi yolları seçmektedirler.

Bilgi işçileri benimsedikleri yaşam stili ile çalışma yaşamları arasında çatışmanın en alt düzeyde olduğu bir çalışma yaşamını arzulamaktadırlar. Bu durum, çalışma koşullarında esnekliğin onlar için önemine işaret etmektedir. Onlar özellikle bireysel gelişme olanakları ile ilgilenmektedirler. Bu anlamda, en ileri teknolojiye ulaşabilmek, kendilerini geliştirebilecek eğitim olanaklarına sahip olmak, uzmanlık alanları ile ilgili yeni deneyimler edinmek, birlikte çalıştıkları kişilerden öğrenebilmek, bilgi işçilerinin örgüte bağlılıklarını artırmada öne çıkan faktörler olmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004; 265).

Bilgi işçilerinin veriminin nasıl artırılacağına öğrenilmesi de gerekmektedir. Verimliliği arttırmak için, performansa katkısı olmayan tüm

faaliyetler devre dışı bırakılmakta ve işle ilgili uygun iş akışları saptanmaktadır. Ayrıca verimliliği artırmak için işe ve kuruluşa sürekli öğrenme anlayışını da katmak gerekmektedir (Drucker,1994(a); 131-133).

Çalışanlar arasında asıl farkı yaratan ve rekabetçi üstünlük sağlayan grup kuşkusuz “bilgi ile çalışan, bilgi işleyen ve işlediği bilgi ile değişen bilgi işçileri” olacaktır. Yeni yüzyılda bir işletmenin en değerli kaynağı “bilgi işçileri” ve onların verimlilikleridir (Drucker,1999; 79). Bu bağlamda beden işçilerinden son derece önemli farklılıklar arz eden bilgi işçilerinin yönetilmesinde farklı bir düşünce gücü, cesaret ve liderlik gerekmektedir (Drucker, 1994(b); 153). Ayrıca, söz konusu işçilerin sahip oldukları beyin güçleri kendileri ile birlikte her yere gidebilme esnekliğine sahip olduğundan, özellikle şirkette kullanılan bilginin bir şekilde tutulması, saklanması; yani bilginin yönetilmesi önem taşımaktadır.

1.2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi özellikle son yıllarda işletmeler için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve bu stratejik bilgiye sahip olan ve etkin kullanan işletmeler rakiplerine göre avantajlı konuma gelmişlerdir. Bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. İşletmeler için de stratejik öneme sahip olan bilgiler özel uzmanlarca yönetileceklerdir. Bir şirketin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini de yansıtır (Tansen ve Nohria, 1999; 24).

Bilgi yönetimi ile ilgili olarak gerçekleştirilen modelleme çalışmaları kapsamında Lee ve Kim (2001) tarafından geliştirilen model, yönetsel ve teknik açıdan konuya yaklaşmakta ve bu bağlamda dört temel bileşenin varlığı dikkati çekmektedir. Bilgi işçileri, örgütsel bilgi, bilgi yönetim süreci ve bilişim teknolojileri olarak isimlendirilen bileşenlerin her biri, bilgi yönetimine farklı açılardan yaklaşımı sağlaması boyutunda önemlidir. Bu bileşenler kapsamında “bilgi işçisi”, yönetsel süreçlerdeki etkinliğin sağlanması boyutunda taşıdığı kritik düzeydeki önem bağlamında farklı bir değere sahiptir (Lee ve Kim, 2001; içinde Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004; 257).

Bilgi yönetiminde başarı ve etkinliğin sağlanması boyutunda, insan kaynaklarının seçiminde gösterilecek özen ve çalışma yaşamı koşullarının iyileştirilmesi yönünde gerçekleştirilecek uygulamalar, örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik bilinçli çabalar olarak önem kazanmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004; 266). Çünkü bilgi işçileri, sahip oldukları entelektüel sermayeleri ile şirkete çok büyük katkı sağlamaktadırlar. Yaptıkları işler üzerinde bilgi oranı yükseldikçe, işler daha çok o kişilerle sınırlı kalmakta, bireyselleşmekte; yani daha az değişebilir olmaktadır (Toffler, 1992; 227). Bilgi işçilerinin değiştirilebilmelerinin giderek azalması onların pazarlık gücünü arttırırken, başka iş yerlerine geçişlerini de kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı da, bilgi işçilerinin bilgilerinin, deneyimlerinin şirket içinde bir şekilde saklanması, sürekli yeniden işlenerek yaratıcı bir biçimde kullanılması, kısaca yönetilmesi gerekmektedir. Bilginin yönetimi, *"teknoloji, proseslerin açıklanması, el kitapları, şebekeler gibi yollarla gerçekleşmekte ve böylece bilgiler düzenlenerek saklanmakta ve söz konusu bilgiler çalışanlar tarafından sürekli paylaşılarak kolektif bilgi girişimi sağlanmaktadır"* (Stewart, 1997; 122). Söz konusu faaliyetler bilgi yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bilginin yönetilebilmesi için öncelikle ortaya çıkarılması gerekmektedir. Söz konusu bilgilerin su üstüne çıkarılması ve iş görenlerin hünelerinden, yaratıcılıklarından faydalanılması yüksek liderlik vasıflarıyla mümkün olmaktadır. Bu niteliklere sahip liderler varlıkları verimli kullanmakta, bunlardan daha fazla yarar sağlamakta ve kullanılmayan, atıl bir şekilde duran kapasiteleri ortaya çıkarmakta, yani bilgi liderliğini üstlenmektedirler (Stewart, 1997; 122). Dolayısıyla, bilgi toplumunda bilginin giderek kişiselleşmesinden dolayı söz konusu cevherin ortaya çıkabilmesi ve aktif bir şekilde kullanılması bilgi yöneticilerinden çok bilgi liderleri sayesinde olmaktadır. Günümüzün yöneticileri, verimlilik artışı ve yönetsel etkinlik bağlamında önemli düzeyde bilgiye bağımlı durumdadırlar.

Günümüzde sürdürülebilir rekabet bağlamında “bilgi temelli yetenekler”, bir örgütün farklı uygulamalar ile özgünlük yaratma boyutundaki en önemli zenginliklerini oluşturmaktadır.

Örgütün sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin tüm çalışanlar açısından ulaşılabilir olması ile yaratılacak öğrenme kültürü, bir örgütün en değerli kazanımı olarak tüm süreçler üzerinde güç odaklı bir etki oluşturmaktadır.

Bu bakış açısından yola çıkıldığında, çalışanların sahip olduğu yetenekler ile gerçekleştirilen yaratıcı-yenilikçi uygulamalar, örgüt içi bilgi paylaşımı, örgütün yenilikçi bir kültürü benimsemesi ve “örgütsel öğrenme” odaklı bir üst yönetim anlayışının varlığı, örgütlerin çağa uygun değişim ve dönüşümü gerçekleştirerek rekabet güçlerini artırmaları yönünde en önemli dinamizm kaynaklarını oluşturmaktadır.

1.3. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

Örgütler bilinçli olarak veya farkında olmadan öğrenirler. Öğrenme örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için gerekli temel bir zorunluluktur. Bazı örgütler bilinçli olarak amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik öğrenmeyi teşvik eder ve örgütte öğrenmenin gerçekleşmesini kolaylaştırıcı bir ortam yaratırlar. Bilinçli olarak hareket etmeyen örgütlerde ise öğrenme, alışkanlıklar edinme şeklinde gerçekleşir, ancak bu gerçekleşme istenilen düzeyde verimli olmaz (Kim, 1993; 37).

1.3.1. Öğrenme Teorileri

Moorhead ve Griffin (1989; 40) öğrenmeyi doğrudan ya da dolaylı deneyim sonucu davranışta veya potansiyel davranışta meydana gelen sürekli değişiklik olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanım ise, öğrenme, dünyaya uyum sağlamak açısından düşüncenin, hissetmenin, algılamanın ve davranmanın bütünleşmesini sağlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Burada kişi ile çevresi arasındaki etkileşim önemlidir (Vince, 1998; 304-305).

Öğrenme konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, öğrenmenin üç değişik şekilde meydana gelebileceği görülmektedir ve öğrenme teorileri bu üç öğrenme yöntemi kapsamında oluşmuştur: (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998; 104-105)

1. Klasik Koşullama,
2. Operant (Edimsel-Araçsal) Koşullama,
3. Sosyal-Bilişsel Teoriler.

Fizyoloji ve tıp eğitimi görmüş bir bilim adamı olarak salgı bezlerinin faaliyetleri üzerine yaptığı araştırmalarla 1904 yılında Nobel ödülü almış olan Ivan Petrovich Pavlov, köpeklerde fizyolojik koşullanmayı araştırmıştır. Pavlov, köpeklerin sindirim sistemleri üzerinde çalışmalar yaparken yiyecek, köpeğin ağızına verilmediği halde sadece yiyeceğin görüntüsüyle salya ifrazatının arttığını gözlemlemiştir.

Pavlov, yiyeceğin tadı alınmadan ve hatta yiyecek gösterilmeden, sadece bir zil sesi uyarısıyla köpeğe salya ifrazatını arttırmayı öğrettiği çalışmasında, bu gözlemden yola çıkmıştır. Bu klasik deney, öğrenme olgusunun anlaşılması açısından atılmış çok önemli bir adım olmaktadır. **Klasik koşullama** adı verilen süreç içinde oluşan bu öğrenme aşağıda belirtilen aşamalar ile tamamlanmaktadır: (Kaynak, 1995; 87)

Öncelikle köpeğe bir yiyecek olarak et gösterilir ve salya ifrazatı başlar. Bu doğal veya öğrenilmemiş yiyecek için *koşullanmamış uyarıcı* ifadesi kullanılmaktadır. Daha sonra deney sürdürülmüş ve köpeğe bir zil sesi duyurulmuş, fakat salgılama olmamıştır. Çünkü zil sesi köpek için nötr (tarafsız) bir uyarıcı durumundadır.

Deneye devam edilerek köpeğe et verildiğinde bu kez, her seferinde zil de çalınmıştır. Bir süre sonra ise köpeğe et verilmeden sadece zil sesi verilmiş ve salgılamanın gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda köpek, zil sesi ile yiyecek maddenin görüntüsü arasında bağlantı kurmayı öğrenmiş yani koşullanmıştır. Salgılama bu durumda *koşullanmış bir tepki veya reaksiyon*, zil sesi ise *koşullanmış bir uyarıcı* olmaktadır.

Bateson da öğrenmeyi davranışsal bir bakış açısıyla incelemiş ve Argyris gibi öğrenmeyi, "deneme-yanılma yoluyla hataların düzeltilmesi süreci" olarak tanımlamıştır. Bateson'a göre, deneme-yanılma yoluyla öğrenme süreci, herbiri bir öncekinden farklılık gösteren, değişik düzeylerden oluşmaktadır. Bateson klasik etki-tepki koşullanmasını "Öğrenme I" (Learning I) olarak tanımlamıştır. Öğrenme I, Öğrenme 0'dan sonra gelen bir adımdır. Öğrenme 0, hiçbir zaman değiştirilemez özellikler taşıırken, Öğrenme I, deneme-yanılmaya dayalı, basit bir düzeltme sürecine sahiptir. Bateson'a göre, "Öğrenme II", "Öğrenme I" sürecinde yaşanan bir değişim ve "Öğrenme III" ise "Öğrenme II" sürecinde yaşanan bir artış olmaktadır. Öğrenen birey; her bir üst düzeyde, bir alt düzeyde öğrenilenlerle ilgili önemli gelişmeleri kavramakta ve öğrenmektedir. "Öğrenme 0" olarak tanımlanan öğrenme biçiminde ise, tepkiler kesinlikle belli bir etki sonucunda oluşmakta ve tepki ancak etkinin kesilmesiyle son bulmaktadır. Eğer Pavlov'un köpeği, Öğrenme I'den yoksun olsaydı, tepkisini değiştirmeyi, yani salyasını akıtmayı, asla öğrenemezdi. Bateson, bu şekilde, "öğrenme süreci" ile "öğrenmeyi öğrenme süreci" arasında bir ayrım ortaya koymuştur. Bateson'ın "öğrenme hiyerarşisi kuramı"na göre bireyler, öğrenmenin kendisini ve öğrenmedeki problemleri sorgulayarak uygun eylemleri belirleyip bunları geliştirebilmektedirler (Darling, 1996; 74,2; Easterby-Smith, 1997; 1088).

Davranışçılar, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ancak davranış yoluyla ölçülebileceğini ileri sürmektedirler. Bu kurama göre öğrenme deneme-yanılma sonunda biraz rastgele denebilecek bir süreçle gerçekleşmektedir (Robertson ve Cooper, 1987; 183). Ancak çok daha kompleks olayları bu şekilde açıklamak olanaklı değildir.

Öğrenme konusunda bir başka yaklaşım Skinner tarafından ortaya konan "**edimsel veya operant koşullama**" dır. Skinner, Harvard Üniversitesi'nde yaptığı çalışmalarda, öğrenme sürecinin "edimsel-araçsal" koşullama yoluyla gerçekleştiğini kanıtlama amacını gütmüştür (Kaynak, 1995; 89)

Skinner'in "**edimsel (operant) koşullaması**", klasik koşullanmanın yanıt veremediği davranışları açıklamak üzere geliştirilmiştir. Edimsel davranış, basit,

otomatik olmayan tepkilerle uğraşır. Gerçekte günlük hayatta yaptığımız davranışların çoğu; işe gitme, matematik problemi çözme, tenis oynama gibi, edimseldir. Edimsel davranış genellikle uyarıcı(ya da ortam)-davranış-sonuç üçlü kavramı yardımıyla açıklanmaktadır. Bu sürece göre davranışa yol açan bir uyarıcı veya bir koşulun varlığı söz konusudur. Bu uyarıcı veya koşuldan sonra davranış oluşmaktadır. Pekiştirme veya cezalandırma olmasına bağlı olarak meydana gelen davranışın tekrarlanma olasılığı artar veya azalır (Tarpy, 1997; 361).

Skinner yaptığı deneylerde, dış dünyaya kapatılmış olan ve içinde yiyecek bulunmayan bir kutuya, bir deney hayvanı (kuş) koyar. Kuş bir süre sonra acıkır. Kafes içinde uçuşurken, birden özel olarak yapılmış bir kola çarpar. Bu kol, bir sistemi çalıştırarak kutudan içeriye yiyecek ve içecek akışını sağlar. Bu süreç birkaç kere tekrarlandıktan sonra, hayvan acıktığında artık ne yapacağını öğrenmiş hale gelir. Yiyeceği elde etmesi için bir ön davranışta bulunması gerektiğini öğrenmiştir. Bu davranış "edimsel-operant"tır. Operant koşullama, öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir olgudur. Burada kuş, bir ödül elde edebilmek için (yiyecek), edimsel (araçsal) bir yanıt (karşılık) oluşturmak zorunluluğundadır (Kaynak, 1995; 89).

Skinner'ın çalışmasından sonra yapılan çalışmalar, onun teorisini geliştirmişlerdir. Ancak **bilişsel öğrenme teorileri**, genelde öğrenme sürecinin bir etki-tepki (uyarı-yanıt) zincirinden oluştuğunu kabul etmezler. **Sosyal-bilişsel teoriye** göre öğrenme, bilişsel süreçler çerçevesinde yapılır. Bu yapılaşmada organizma, etki-tepki dizileri yerine, "beklentileri" algılar. Bu beklentiler, bireyin içinde bulunduğu durum ile davranış amacı arasında belirli bir anlam taşıyan bağlardan oluşur. Bu durumda, pekiştirici olarak bir ödül gündemde değildir, ancak sözü edilen anlamlı bağların önemi anlaşılmıştır. Yani, içinde bulunulan durum ile davranış amacı arasındaki anlamsal bağ benimsenmiş ve organizma amaca yönelik davranışa başlamıştır. Bu olay, belirlenmiş çevresel durumun algılanmış olması ile amaca yöneltmiş bilişsel bir süreçtir (Kaynak, 1995; 90).

Sosyal öğrenme teorisi, davranışsal ve bilişsel kavramları birleştirerek birbiri ile tamamlar. Bunun yanı sıra bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörler arasındaki etkileşimi de vurgulamaktadır (Luthans, 1989; 297)

Albert Bandura 1960-70 yılları arasında sosyal bir çevrede bulunan insanların, etrafındakilerin sosyal davranışlarını izleyip, taklit ederek yeni davranış biçimleri öğrenebildiklerin ilişkin gözlemleri sonucunda sosyal öğrenme teorisini ortaya koymuştur. Bu teoride öğrenme sürecindeki etkileşim önem kazanmıştır. Buna göre insanlar, sosyal etkileşim yoluyla, çevrelerindeki insanların davranışlarını ve elde ettikleri sonuçları izleyip çeşitli "düşünsel (zihinsel) modeller" geliştirirler. Daha sonra bu davranışları denerler. Eğer başarılı sonuçlar elde ederlerse, aynı davranışı tekrar ederler, bu davranışlar sonunda başarısız olurlarsa, aynı davranışı tekrarlamazlar. Bandura'ya göre, çevrelerindeki davranışlarını gözlemleyen insanlar, gözlem yapmayan insanlara göre daha hızlı öğrenmektedirler. Çünkü gözlem yapmayan insanlar, eski davranışlarını değiştirme ihtiyacını hissetmemektedirler (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998; 107). Davranışın, davranış sonuçlarından etkilendiği prensibi, hem edimsel koşullama hem de sosyal öğrenme teorisi açısından temel oluşturmaktadır (Cherrington, 1983; 472).

Sosyal-bilişsel öğrenmeyi etkileyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar: (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998; 107)

1. Başkalarından öğrenme,
2. Kendini kontrol yoluyla öğrenme,
3. Kişisel yetkinlik.

1. Başkalarından Öğrenme: Başkalarından öğrenme, bir kişinin (öğrenen kişi), bir başkasının (model) davranışlarını ve sonuçlarını gözlemesi sonucu meydana gelir.

2. Kendini Kontrol Yoluyla Öğrenme: Sosyal-bilişsel teoriye göre, insanlar kendi kendilerine de öğrenebilmektedirler. Kendini kontrol ederek öğrenme denilen bu yöntemde, kişi, dış çevreden herhangi bir etki olmadan, kendi isteğiyle öğrenmeyi gerçekleştirebilir.

3. *Kişisel Yetkinlik*: Sosyal-bilişsel teörinin üçüncü önemli unsuru, bireyin belirli bir durum karşısında, belirli bir görevi başarmaya olan güvenini ifade eden kişisel yetkinliktir. Yüksek yetkinliğe sahip kişiler, gerekli yetenek ve güce sahip olduklarına ve hiçbir dış etkinin kendilerinin yüksek performansta çalışmasını etkileyemeyeceğine inanırlar.

1.3.2. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme düzeylerini incelerken tümevarım yönünde bir yaklaşım uygulamak gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin oluşması için öncelikle bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir. Çünkü gerçek anlamda öğrenme, bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenme, ancak bireyler bazında başarılı bir öğrenme sürecinin gerçekleşebildiği ve daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ve grup dinamiği özelliklerini yansıtarak gerçekleştirdikleri grup/takım düzeyinde öğrenmenin var olduğu örgütlerin ulaşabildiği bir örgütsel başarıml süreci olarak önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda örgütsel öğrenme düzeyine ulaşma yönünde öncelikli adımlar olarak bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve en son aşama olarak da örgütsel öğrenme düzeyleri hiyerarşik bir sıralama içinde değerlendirilecektir.

1.3.2.1. Bireysel Öğrenme

Örgütlerin, yaşayan sosyal sistemler olarak en büyük güç kaynaklarını oluşturan insan unsuru, aynı zamanda örgütün öğrenerek gelişmesi yönündeki yaşamsal kaynağı da olmaktadır. Farklı bilgileri öğrenen ve bunu örgüte taşıyan bireyler bu bilginin diğer örgüt üyeleri tarafından da paylaşılması ile örgütsel öğrenmenin çekirdek unsurunu oluşturmaktadırlar. Örgüt içindeki bireyler arasında oluşan bilgi akışı ve paylaşılan bilgiler, örgüte ivme kazandıracak yeni bilgilerin oluşumuna zemin hazırlamaktadırlar.

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte insana verilen önemin artması ve insanın, işletmelerin rekabet edebilmelerinde kilit eleman olarak görülüp, entelektüel bir sermaye olarak değerlendirilmesiyle birlikte, insanın işletme için

taşıdığı değer ölçüsünde de artış olmuştur. Bu çerçevede insanın, başka hiçbir varlığın sahip olmadığı zeka, düşünme, yaratıcılık, öğrenme ve sinerji yaratma yetenekleri gibi özellikleri önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda bireysel öğrenme, örgütün sürekli gelişmesi için bir ortam yaratmakta ve örgüt geleceğin belirsizliklerine karşı hazırlanmaktadır. Bu nedenle, her bireyin öğrenmek için göstereceği katkı, öğrenen bir örgütün yaratılabilmesi sürecinde son derece değerli olmaktadır (Marquardt, 1996; 32).

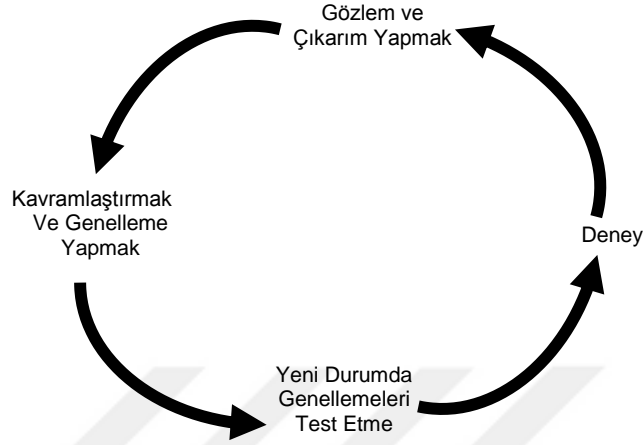
Bireysel öğrenme, belirli bir durum karşısında veya tekrarlanan bir olayda gösterilen potansiyel davranış veya davranışlardaki değişim olmaktadır. Diğer bir deyişle bireysel öğrenme, bireyin bilgiyi elde etmesini etkileyen bilişsel yapıların, zekasının, deneyimlerinin ve daha önce geliştirdiği, duruma özel ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak gerçekleşmektedir (Probst ve Büchel, 1997; 17-18). Bireylerin öğrenmesi, özellikle içinde buldukları ortama bağlıdır. Bireylerin öğrenme yetenekleri, karmaşık gerçekleri algılayabilme ve açıklayabilme yetenekleri ile sınırlıdır.

Herbert Simon'a (1991; 125) göre öğrenme, gerçekte bireylerin beyinlerinde gerçekleşse de, öğrenilenler büyük ölçüde diğer örgüt üyelerinin bildiklerine (veya inandıklarına) veya örgüt çevresinde bulunan mevcut bilgiye dayalı olmaktadır.

Bireyler, öğrenmeyi gerçekleştiren ve örgütlerdeki dönüşümü sağlayan asıl varlıklar olarak değer taşımaktadırlar (Dodgson, 1993; 397). Bilgi toplumunda tüm çevresel koşullarda yaşanan değişimler örgütlerin de değişmesi ve dönüşmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin geçireceği dönüşüm sürecinin başarısı ise örgütü oluşturan bireyler ile ilişkili olmaktadır.

“Deneysel Öğrenme Modeli” (Experiential Learning Model), öğrenme sürecinin düşünsel ve eylemsel boyutlarını en etkin biçimde açıklamış olmasından dolayı araştırmacılara esin kaynağı olmuştur. Bu alandaki araştırmacılardan biri olan Kurt Lewin'e göre, insanlar deney yapıp bunun sonuçlarını gözlemleyerek farklı düşünce ve tecrübeler kazanmaktadır. İnsanlar bu birikimlerden yola çıkarak genellemeler oluşturur ve bu genellemeleri yeni

olaylara uyarlayarak farklı deneyimler yaşarlar. İnsanlar bu davranış şeklini döngüsel olarak, süreklilik oluşturacak bir biçimde devam ettirirler (Kim, 1993; 38).

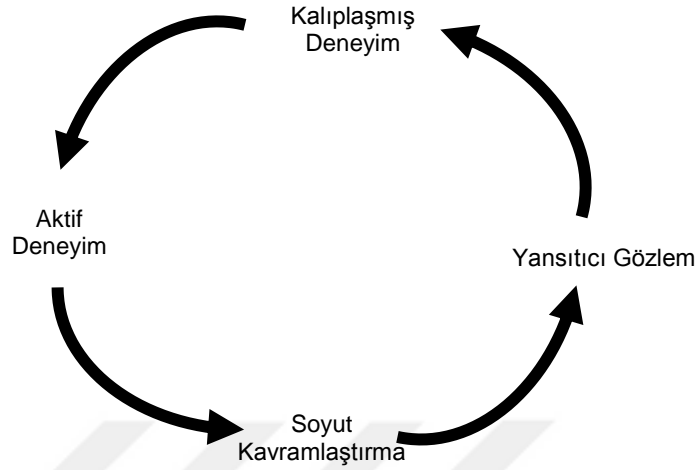


Şekil 1: Lewin'in Deneysel Öğrenme Modeli

Kaynak: Kim, 1993; s.38

David Kolb da bireysel öğrenme sürecini döngüsel bir yaklaşımla açıklamıştır. Kolb'ün "bireysel öğrenme süreci", deneyimlerden öğrenme sürecini dört aşamada ele almaktadır (Boyatzis ve Kolb, 1991; 279). Bireysel öğrenme süreci, insanların dünyayı sezgileri ile algılaması sonucunda başlamaktadır. Kolb bu süreci, "kalıplaşmış deneyim" olarak ifade etmektedir. Kolb'e göre insanlar deneyimlerinden öğrenebilmek için, yaşadıklarını bilinçli bir şekilde yansıtmak durumundadırlar. Çünkü insanlar çoğunlukla yaşadıklarının önemli bir bölümünü yansıtmamaktadırlar. Bunun en önemli etkenleri kimi zaman beklentileri, kimi zaman da var olan algılamalarıdır. Bu süreç Kolb tarafından "yansıtıcı gözlem" olarak ifade edilmektedir. Öğrenme sürecinin üçüncü aşaması ise yaşanan deneyimlerden çıkarılacak anlam ve genellemelerle ilgilidir. Diğer bir deyişle, yeni bilginin var olan anlam kalıplarına oturtulması ve kurulan ilişki sonucunda yeni anlamların oluşturulması aşamasıdır. Kolb bu aşamayı da "soyut kavramlaştırma" olarak adlandırılmaktadır. Sürecin son aşaması ise "aktif deneyim" şeklinde ifade edilen aşamadır. Bu aşamada, oluşturulan yapı günlük yaşantıda kullanılmaya

başlanır ve bunun sonucunda da yeni deneyimler elde edilmesi gündeme gelir (Kolb, Rubin ve McIntyre, 1984; 32).



Şekil 2: Kolb'ün Deneysel Öğrenme Süreci

Kaynak: Kolb, Rubin ve McIntyre, 1984, s.31.

Deneysel öğrenme modellerinin temel döngüsü şu şekilde özetlenebilir: öğrenme döngüsünde önce konu ile ilgili gözlem ve bulgular değerlendirilir (deneyim). Konu incelenerek belli sonuçlara ulaşılır. Sonuçlar doğrultusunda yeni bir davranış ve düşünce biçimi geliştirilir. Geliştirilen bu yeni form, yaşanan çevre içinde yeni uygulamalara yansıtılarak denenir ve tekrar gözlemlenir (Vince, 1998; 305).

Deneysel öğrenme modeli, konu ile ilgili araştırma yapanlar tarafından belli açılardan eleştirilmiştir. Kim, bireysel öğrenme sürecinin örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilmesinde önem taşıyan “bellek” olgusunu dikkate almadığından dolayı deneysel öğrenme modelini eksik olarak nitelendirmiş ve eleştirmiştir.

Bireysel öğrenme süreci açısından önem taşıyan “**Düşünsel (Zihinsel) Modeller**” ise bireylerin davranışlarını etkilemesi ve dünya görüşlerini yansıtması açısından önem taşımaktadır. Öğrenme modelleri, insanların nasıl öğrendikleri üzerinde ışık tutsa da, hafızayı (memory) öğrenmeden ayrı düşünmek, tanımını eksik bırakmaktadır. Öğrenmek, bir fiil olarak, daha çok

kazanılanlarla (öğrenilenlerle) ilgilidir. Hafıza ise, öğrenilenlerin tekrar hatırlanması ile ilgilidir. Bu iki kavram birbiri ile iç içe geçmiş durumdadır. Hafıza sadece bir depolama birimi olarak algılanmamalıdır. Hafızanın depolayıcı rolünün yanı sıra, bir de davranış ve düşüncelerimizi yönlendirici rolünün bulunduğu unutulmamalıdır. Geçmişten hafızamızda bulunanlar öğrendiklerimizi etkilemekte; öğrendiklerimiz ise hafızamızı etkilemektedir (Kim, 1993; 38-39).

Düşünsel modeller bireyin dünya görüşü hakkındaki açık ve açık olmayan anlayışını temsil etmektedir. Düşünsel modeller bir durum hakkında bireyin zihninde oluşan görüşlerdir, yorumlardır. Sadece deneyim, bilgi ve hafızadan oluşmaz; aynı zamanda deneyim ve bilginin anlaşılması, analiz ve sentez edilmesi, kullanılması ve uygulamasını da içerir (Kim, 1993; 39).

Hafızamızın, algı ve davranışlarımızı etkilemesi, sahip olduğumuz düşünsel (zihni) modellerle gerçekleşir. Düşünsel modeller, zihnimizde iyice yerleşmiş, kökleşmiş varsayımlar ve genellemeler hatta resimler ve imgeler olarak dünya görüşümüzü ve davranışlarımızı etkiler (Senge, 1993; 16). Düşünsel modeller çerçevesinde, kavramsal ve operasyonel öğrenmenin bir süreç halinde birleştirilmesi, bireysel öğrenmeyi meydana getirmektedir (Kim, 1993; 39).

Düşünsel modeller, insanların dünyalarına nasıl bir anlam verdiklerini belirlemenin yanı sıra nasıl bir eylemde bulunmaları gerektiğini, yani nasıl davranmaları gerektiğini de belirler. Bunlar bir kişi hakkında zihnimizde oluşan bir yargı olabileceği gibi herhangi bir konu hakkında sahip olduğumuz varsayım ve teoriler de olabilir. Burada önemli olan düşünsel modellerin bizim davranışlarımız üzerindeki yansımalarıdır. Örneğin eğer insanların güvenilmez olduğu konusunda bir öngörü oluşturmuş isek bu durumdaki davranış biçimimiz güvenilir olduklarını düşündüğümüz koşullardaki davranış biçimimize göre daha farklı olacaktır. Düşünsel modellerin *eylemlerimizi* etkileme açısından bu denli güçlü olmasının nedeni büyük ölçüde *gördüğümüz* şeyleri etkilemelerinden kaynaklanmaktadır. Farklı düşünsel modellere sahip iki kişi aynı olayı gözlemledikleri halde eğer farklı ayrıntılar ile ilgilenmişler ise farklı

betimlemelerde bulunmaktadır. Psikologlar bu durumu “seçerek gözlem yapılması” olarak açıklamaktadırlar (Senge, 1993; 193).

Çoğu kez düşünsel modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız. Biriyle etkileşim içine girdiğimizde ilk yaptığımız onu zihnimizdeki kalıplardan birine oturtmaktır. Bunu yapamadığımızda ise karşımızdaki kişinin bizim için pek önemi yoktur. Bu bağlamda çoğunlukla yeni pazar olanaklarına yönelik kavrayışlar, güçlü düşünsel modellere ters düştüklerinden dolayı uygulamaya dönüşmemektedirler (Senge, 1993; 16-17). Oysa iş dünyasına ve pazarda olup bitenlere baktığımızda sürekli bir değişim olduğunu gözlüyoruz. Bu değişim karşısında sahip olduğumuz kalıplarda direktmenin maliyetinin boyutları aklımıza gelmeyecek kadar fazla olabilir. 1970’lerde Royal Dutch/Shell firması yedi petrol şirketi arasında yedinci iken, 1980 petrol krizini pazarla ilgili varsayımlarını sorgulayarak öngörmüştür ve zirveye oturmuştur. Royal Dutch/Shell Şirketinin Planlama Bölümü Başkanı Arie De Geus değişen iş dünyasında uyumun, şirket yönetiminin düşünsel modellerini değiştirebildiği bir kurumsal (örgütsel) öğrenme sürecine dayandığını söylemektedir.

Öğrenmenin tanımında belirtildiği gibi, öğrenmenin operasyonel ve kavramsal boyutu, düşünsel modellerin iki parçası ile yakından ilişkilidir: Yapılar ve rutinler. Operasyonel öğrenme, belirli bir görevi yaparken öğrenmedir. Bu durumda işi yapabilme bilgisi (know-how), çeşitli rutin görevlerin yerine getirilmesiyle öğrenilebilir. Örneğin bir makinayı işletmek veya belirli formları doldurmak gibi. Kavramsal öğrenme ise işlerin neden yapıldıkları ile ilgilenir, yeni düşünce yolları arayarak, yeni yapılar geliştirmeye çalışır. Bireylerin edindikleri bilgileri anlamaları ve uygulamaları (know-way) ile ilgili olmaktadır (Kim, 1993; 37-39).

Düşünsel modeller, zihnimizde depolananların var olan durumla ilişkisini kurduklarından dolayı bazen algılarımızı sınırlarlar ve bu nedenle önyargılı olarak yanlış kararlara varmamıza neden olurlar (Kim, 1993; 39).

Tüm yöneticiler tarafından ortak olan bir görüş, en iyi fikirlerin büyük bir kısmının hiçbir zaman uygulamaya konmayacağı şeklindedir. Bu bağlamda parlak stratejiler eyleme dönüştürülemeden kalmakta ve sistemik içgörüler ise asla çalışma politikalarına etki edememektedir. Bir pilot deneme yeni bir yaklaşımın daha iyi sonuçlar vereceğini herkese kanıtlayabilir, ama bu yaklaşımın yaygın olarak uygulanması ise çoğu zaman gerçekleşmez. Buradaki en büyük etken düşünsel modellerdir. Yeni içgörülerin pratiğe dönüşememe nedeni, bu içgörülerin dünyanın işleyişi üzerine sahip olduğumuz, derinde yatan iç imgelerle (imaj) çatışmasıdır. Bu imgeler, bizi bilinen düşünce ve davranış yollarından ayrılmamaya yöneltmektedir. Düşünsel modelleri yönetme disiplininin (dünyanın nasıl işlediği üzerine iç imgelerimizi su yüzüne çıkarma, sınamaya ve düzeltme), öğrenen örgütlerin inşasında önemli bir atılım olma vaadi taşımasının temel nedeni bu ayrıntılarda gizlidir (Senge, 1993; 192)

Bireysel öğrenme konusunda yapılan çalışmalar, Tablo 1’de görüleceği üzere iki değişik öğrenme modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar: (Buckler, 1996; 32)

1. *Öğretme modeli (Taught model)*: Bu model, öğrenmeyi, insanlar üzerinde bir dış faktör tarafından gerçekleştirilen bir olgu olarak görmektedir. Yani, edilgen bir yaklaşımdır.

2. *Keşif modeli (Discovery model)*: Bu model ise öğrenmeyi, insanların kendi kendilerine, kendileri için yaptıkları bir olay olarak değerlendirmektedir. Yani, insanların aktif ve istekli olarak katıldıkları bir süreçtir.

Bu bağlamda “keşif modeli”, çalışanların içsel dinamiklerini harekete geçirerek örgütsel öğrenme ve sonucunda öğrenen örgüte dönüşüm açısından üzerinde odaklanması gereken bir model konumundadır.

	Öğretme Modeli ←	→ Keşif Modeli
Model	-Öğrenme teorisi, araştırmaya dayalıdır. -Uygulamalarla test edilir. -Davranış değişimi -Daha iyi bir teori geliştirilene kadar başkalarına öğretilir.	-Problemlerin tanımlanması -Çözüm arayışı için denemelerin yapılması -Teori geliştirilmesi -Davranış değişimi -Benzer durumlara uygulama
Odak	-Öğretmen odaklı -Öğrenme, örgüt tarafından yönlendirilir.	-Öğrenen odaklı -Öğrenme, birey tarafından yönlendirilir.
Motivasyon	-Dışsal	-İçsel
Kültür	-Kontrola dayalı -Bürokratik	-Yetkilendirmeye dayalı -Otonom
Avantajları	-Durumsallık -Uygunluk -Düşük risk	-Yaratıcılık -Yenilik -Müşteri isteklerine uygunluk
Dezavantajları	-İçsel motivasyonu bastırabilir. -Değişim ve öğrenmeye karşı engel yaratan, durumsal tepkilere neden olabilir.	-Örgüt amaçlarından çok kişisel amaçlara odaklanabilir. -Yüksek düzeyde başarısızlık riski bulunmaktadır.

Tablo 1: Öğrenme Modellerinin Karşılaştırması

Kaynak: Buckler, 1996; s.32.

Argyris'e göre de örgütler öğrenmeyi gerçekleştiren eylemleri oluşturmazlar ve örgütlerde öğrenme bireyler aracılığı ile gerçekleşmektedir (Argyris, 1996;8). Sürekli değişen çevresel koşullar göz önüne alındığında öğrenmenin de dinamik bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Öğrenme bireylerin gelişim süreci için nasıl önem taşıyorsa, örgütler için de aynı derecede önemli olmaktadır. Değişimin kaçınılmaz olduğu yaşamsal çevrede örgütsel değişimi başarmanın yolunun bireysel değişimden geçtiğini unutmamak gerekmektedir. Bireysel değişimin en temel dinamiği ise öğrenme olmaktadır.

Bireysel öğrenme, bireysel yeteneklerin, anlayışların, bilginin, tutum ve değerlerin; kişisel çalışma, gözlem ve deneyler sonucu değişimidir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir. Çünkü örgütler, ancak öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenebilirler (Argyris ve Schön,1978; 20; Kim, 1993; 37). Benzer şekilde Simon da; "*bütün öğrenmeler, bireyin kafasının*

içinde gerçekleşir, örgüt yalnızca iki yolla öğrenebilir: (a) üyelerinin öğrenmesi (b) örgütün daha önceden sahip olmadığı bilgilere sahip bireylerin işe alınması” ifadesi ile örgütsel öğrenmenin temeline bireyi yerleştirmiştir (Simon, 1991; 125). Fakat bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için gerekli olsa bile, tek başına yeterli olmamaktadır (Argyris ve Schön,1978; 20).

1.3.2.2. Takım/Grup Halinde Öğrenme

Ortak bir amaç için birlikte çalışan, çeşitli değer, görüş ve duyguları paylaşan topluluk, bir takımı/grubu oluşturur. Grupların en önemli özelliklerinden biri yarattıkları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizm ve yaratıcılıklarıdır. Gruplar, bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptir. Gruplar veya takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça, yeni bilgiler ortaya çıkar. Böylece entelektüel sermayede bir artış meydana gelir (Marquardt, 1996; 35).

Grupların kuruluş amaçları; grup üyelerine yarar sağlayacak bir görevi yerine getirmek, grup üyelerinin gereksinimlerini karşılamak, belirli bir topluluğa ait oldukları ve bu topluluk tarafından desteklendikleri hissini vermek, ortak yararı elde etmek için grup üyelerinin davranışlarını değiştirmek ve etkilemek gibi nedenlerdir (Katrinli ve Özmen, 1989; 82).

Örgüt, çeşitli gruplardan oluşan ve belirli bir amaç doğrultusunda faaliyet gösterme özelliğine sahip olan insanlar topluluğudur. Örneğin bir basketbol takımı, basketbol oynar, bir orkestra senfoniler çalar. Bu faaliyetler, takımların birlikte gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Bunları bireylerin tek başlarına gerçekleştirmeleri olanaksızdır. Yani tek bir oyuncunun, oyunu oynaması veya tek bir kemancının tüm senfoniye seslendirmesi mümkün değildir. Bu tip faaliyetler, ancak bir takım tarafından, kolektif olarak gerçekleştirilebilecek faaliyetlerdir. Dolayısıyla, bu takımların faaliyetleri (yani maç yapmak veya senfoni çalmak) de, bireylere değil, onu gerçekleştiren takımın başarısına bağlıdır. Takımı oluşturan bireyler, sadece o takımın başarısı için üzerlerine düşen görevleri yerine getirirler (Cook ve Yanow, 1996; 437). Bu bağlamda grup

dinamiği kavramı ise grup içinde oluşan sebep-sonuç ilişkileri, grupların oluşması ve işleyişi ile ilgili olmaktadır (Katrinli ve Özmen, 1989; 82).

Dolayısıyla takımların kendi içlerinde ve aralarında oluşturdukları bu dinamik özellikler sayesinde bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamı gelişecek ve örgütün bütünsel öğrenmesi sağlanabilecektir.

1.3.2.3. Örgütün Bir Bütün Olarak Öğrenmesi: Örgütsel Öğrenme

Örgütün bir bütün olarak öğrenmesi, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir (Stata, 1989; 64). Bu sinerji sonucu ortaya çıkan ve bundan sonraki kısımlarda daha detaylı incelenecek olan örgütsel öğrenme ise, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük ve değerli bir çıktı yaratmaktadır.

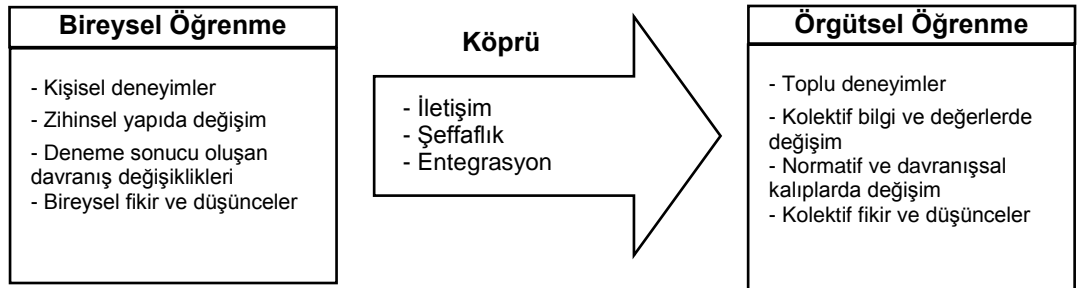
1.3.2.3.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Gelişimi

Örgütsel öğrenme konusundaki tanımlar, tanımlı yapanların bakış açılarına ve ait oldukları disiplinlere göre, çok farklılık göstermektedir. Psikologlara göre öğrenme, öncelikle bireysel süreçlere dayalı ve davranışsal niteliktedir. Buna göre öğrenme, öncelikle davranış değişikliği ve bireyin zihinsel (bilişsel-cognitive) kapasitesini artırmaya yönelik bir süreçtir (Probst ve Büchel, 1997; 14). Yani psikologlar, öğrenmeyi değişen çevrede varolabilme şansını artıran üst düzey bir adaptasyon olarak göstermektedirler (Dodgson, 1993; 378).

İşletme ve yönetim yazınında ise öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik sağlama açısından değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, daha çok sistem yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Sistem anlayışında öğrenme, bireysel bir süreç olmaktan çok kolektif boyutu ile ele alınan ve örgütsel düzeyde tanımlanan bir olgudur. Bu yaklaşımda dikkatler, bireysel öğrenmenin çerçevesi veya gerçekleştiği ortam olarak, örgüte

yöneliktir. Yani öğrenmeyi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan yaklaşımlarda önemli olan birey ve örgüt arasındaki etkileşimlerdir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ancak bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında kurulacak bir köprü sayesinde gerçekleşecektir. Bu köprünün kurulmasında kullanılması gereken çok önemli yapı taşları bulunmaktadır. Bunlar; (Probst ve Büchel, 1997; 19)

- **İletişim:** Kolektif bir görüş birliğinin sağlanması, insanların ancak birbirlerini karşılıklı olarak anlamaları, çok yönlü ve sağlam bir iletişim oluşturmaları sonucunda gerçekleşebilir.
- **Şeffaflık:** Çok yönlü ve sağlam bir iletişim, bireylerin bireysel öğrenme sonuçlarını kolektif bilgi haline getirmelerinde yeterli olmamaktadır. Bu dönüşümün, diğer örgüt üyeleri tarafından da anlaşılabilmesi için şeffaf olması gerekir.
- **Entegrasyon:** Şeffaflık sayesinde oluşacak bir örgüt hafızası ve ortak sembolik değerler aracılığı ile bilgilerin birleştirilip, bütünleştirilmesi diğer bir deyişle bilgilerin entegrasyonu sonucunda örgütsel öğrenme için gereken geçiş süreci tamamlanacaktır.



Şekil 3: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Kaynak: Probst ve Büchel, 1997; s.21.

C.Marlene Fiol ve Marjorie A. Lyles örgütsel öğrenmeyi “bilgilenme ve bu bilgiyi özümseme yoluyla davranışların geliştirilmesi süreci” şeklinde tanımlamış ve öğrenme düzeylerini “düşük ve yüksek seviyeli öğrenme” olarak ayırmışlardır (Fiol ve Lyles, 1985; 803). McGill ve diğerleri ise örgütsel öğrenmeyi “örgütün deney, gözlem, analizler sonucunda edindiği tecrübelerden bir bakış açısı ve

anlayış elde etme kabiliyeti ve hatalarını ve başarılarını değerlendirme istekliliği” olarak tanımlamışlardır (McGill, Slocum ve Lei, 1992; 6).

Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılardan biri olan Harvard Üniversitesi’nden Chris Argyris, örgütsel öğrenmeyi “hataların bulunması ve düzeltilmesi süreci” şeklinde tanımlamıştır. Argyris’e göre öğrenme, hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci sonunda gerçekleşir. Hata ise, arzulanan durumla, gerçekleşen durum arasındaki farktır. Bu nedenle, öğrenmenin gerçekleşmesi için sadece hataların belirlenmesi yeterli değildir. Bunu takiben düzeltici bir eylemin gerçekleşmesi gerekir (Argyris, 1996; 1). Argyris’e göre, “örgütler, kendileri için bir ajan gibi çalışan bireyler aracılığıyla öğrenirler” (Argyris, 1977; 116). Örgütsel öğrenme genel olarak değerlendirildiğinde, öğrenmenin hem psikolojik, hem de örgütsel yönü önem kazanmaktadır.

Edwin Nevis ve arkadaşları örgütsel öğrenmeyi “örgütün, deneyimlerine dayanarak performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri” şeklinde tanımlamaktadırlar. Onlara göre öğrenme, örgüt sistemi bazında düşünülmesi gereken bir olgudur. Çünkü örgütteki bireyler değişse de öğrenme örgütte kalmaktadır. Nevis veya arkadaşlarına göre örgütler ürettikçe öğrenirler (Nevis, DiBella ve Gould, 1995; 73). Bu durumda üretim sistemleri birer öğrenme sistemi konumundadırlar. O halde örgütsel öğrenme, örgütsel performansın artırılması açısından, iç içe geçmiş üç ana evre çerçevesinde incelenebilir: (Garvin, 1993; 90)

1. Algılama evresi: Örgüt üyeleri, yeni fikirlerle karşı karşıya getirilirler, bilgilerini arttırır ve daha farklı biçimde düşünmeye başlarlar.

2. Davranış evresi: Çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar.

3. Performans artışı: Birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen farklı düşünme ve davranış değişiklikleri ile performansta gözlenen belirgin artıştır.

Mark Dodgson ise örgütsel öğrenmeyi “örgütün bilgiyi yarattığı, artırdığı, organize ettiği ve içselleştirerek faaliyetlerinde ve kültüründe kullandığı ve aynı zamanda çalışanlarının yeteneklerini geliştirerek örgütsel etkinliği artırmak için kurduğu yollar” şeklinde tanımlamıştır. Dodgson’a göre örgütsel öğrenme, “örgütlerin, etkinliklerini artırmak amacıyla; bilgiyi yaratmak, kullanmak ve dağıtmak için, çalışanlarının yetenek ve bilgilerini kullanarak geliştirdikleri yolları” olmaktadır ve bu tanım bazı varsayımları da beraberinde getirmektedir: (Dodgson, 1993; 377)

- Öğrenme, genellikle olumlu sonuçlar doğursa da, her zaman olumlu çalışmaların sonucunda meydana gelmeyebilir (örneğin örgütler hatalarından öğrenebilirler).
- Öğrenme, temel olarak örgüt üyelerinde meydana gelir. Ancak örgüt üyelerinin katkısı sonucu tüm örgüt bazında öğrenme gerçekleşebilir. Burada örgüt kültürü ve grup dinamiği öğrenmenin etkinliğini etkileyen başlıca faktörlerdir.
- Öğrenme, örgütün tüm faaliyetleri sonucu, değişik düzeylerde ve değişik hızlarda meydana gelebilir.

Dixon’a göre örgütsel öğrenme, “örgüt paydaşlarının (stakeholders) istek ve ihtiyaçlarını daha fazla tatmin etmek için, öğrenme sürecinin birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli olarak kullanılarak, örgütün sürekli yenilenmesidir” (Dixon, 1994; 5). Burada, öğrenme sürecinin bilinçli olarak kullanılması demek, öğrenmenin şansa bırakılmadan veya rasgele durumlarda meydana gelmesi değil, kalıcı bir özellik kazanmasını sağlamak amacıyla etkin bir şekilde örgüte yerleştirilmesidir. Dolayısıyla Dixon, örgütsel öğrenmeyi, bir bilgi birikimi olarak değil, çalışanların yeni anlayış ve bakış açıları kazanması ve eskilerini düzeltmesi olarak algılamaktadır (Dixon, 1994; 6).

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireylerin, karşılıklarına çıkan problemleri örgüt adına çözmeleri ile başlar. Bireyler, eylemlerinin ardından bekledikleri ve elde ettikleri sonuçlar arasında bir farklılık gördükleri anda, bu farklılığı giderebilmek için, daha farklı düşünce ve davranış biçimleri geliştirmeye

başlarlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, bireyin yaşadığı olaylar sonunda öğrendiklerinin örgüte mal edilmesi gerekmektedir (Argyris ve Schön, 1978; 16).

1.3.2.3.2. Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Modern Yönetim Düşüncesi'nin Örgüt Teorisi alanına getirdiği yeniliklerden en önemlisi, organizasyonların artık birer "açık sistem" olarak incelenmesini sağlamasıdır. Yönetim düşüncesinde özellikle 1950'li yıllardan itibaren hakim olmaya başlayan Açık Sistem Düşüncesi, işletmelerin çevrelerinden soyut birer varlık olarak değerlendirilmesi görüşünün artık geçersiz olduğunu ortaya koymuştur.

Bir sistemin başarılı olabilmesi için, sistemin çevresi ve çevresini oluşturan bileşenler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Çevrenin önemi ise, hem sistemi hem de sistemin işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından kaynaklanmaktadır.

Biyolog Ludwig von Bertalanffy'nin 1950 yılında yayınladığı "Genel Sistem Teorisi"nin (Bertalanffy, 1950; 23-28) fizik ve biyoloji alanında geliştirilmesinden sonra, sistem görüşü sosyal bilimler alanında da kullanılmaya başlamıştır. Örgütlerin sosyal bir sistem olarak incelenmesi ise, ancak 1960'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Sosyal Araştırma Enstitüsü (Institute for Social Research) ve Tavistock Enstitüsü yaptıkları çalışmalarda, sistem teorisini kullanarak örgütleri "sosyal birer sistem" olarak tanımlamışlardır (Mirvis, 1996; 14). Daha sonraki süreçlerde yapılan çalışmalar, örgüt ve çevresi üzerinde odaklanmıştır. Bu çalışmalar kapsamında örgütün çevresel koşullardaki değişime etkin bir öğrenme süreci ile uyum sağlayabileceği vurgulanmaktadır.

Bu yaklaşıma paralel olarak Gareth Morgan da sistem teorisinden faydalanarak örgütleri "canlı birer organizma" ve çeşitli ihtiyaçların karşılanması açısından, bağımlı oldukları geniş bir çevrede varlığını sürdüren "canlı sistemler" olarak nitelendirmiş ve belirli örgüt türlerinin, belirli çevre koşullarına diğerlerinden daha iyi uyum sağladığını belirtmiştir (Morgan, 1986; 39).

Morgan'ın, örgütleri canlı, yaşayan birer organizma olarak nitelendirmesinden sonra, organizasyon teorisyenlerinin temel ilgi alanları, canlı varlıkların problemleri üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu bağlamda bütün yaşam formlarının entropik eğilim içinde olması, çevrelerine uyum sağlama ve denge kurma problemi ile karşı karşıya kalmaları, canlı varlıklarla örgütler arasında ilişki kuran teorisyenlerin ilgi alanında değerlendirilmeye başlanmıştır (Mirvis, 1996; 14).

Bu yaklaşım çerçevesinde örgütler, canlı sistemler olduğuna göre bir örgütün yaşayabilmesi için, çevresinde olup bitenlerden haberdar olması ve çevrede meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlama esnekliğine sahip bulunması gerekmektedir. Nasıl ki insan beyni, çevredeki değişimlere göre vücudumuzu ayarlıyorsa, örgütlerin de değişen şartlara göre kendilerini adapte etmeleri gerekmektedir. Kendisini çevresinden soyutlayan örgütlerin yaşama şansları giderek azalmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri için, sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir.

Bir organizmanın yaşamını devam ettirebilmesi için göstermesi gereken değişim, en az çevresindeki değişimlere eşit veya ondan fazla olmalıdır (Dixon, 1994; 2). Organizasyonlar da birer "sosyal organizma" veya "sosyal sistem" olduklarına göre, onların da varlıklarını sürdürebilmeleri için, en az çevrelerinde gerçekleşen değişim kadar bir değişim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örgütler, gerçekleştirmeleri gereken bu minimum seviyedeki değişimi ancak "örgütsel öğrenme" sayesinde gerçekleştirebilmektedir.

Değişim, öğrenme ve adaptasyon, örgütün çevresine uyum sağlama sürecinin temel parçalarıdır (Fiol ve Lyles, 1985; 805). Bir örgüt kendi içinde ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, dış çevredeki değişimlere uyum sağlayamadığı zaman başarısızlıkla karşı karşıya kalacaktır. O halde başarılı örgütlerin dış çevreleriyle sürekli uyum içinde olmaları gerekmektedir. Bir örgüt, dış çevreye uyum sağlayabilmek için gerekirse pazarlama stratejisini, ürün çeşitliliğini veya organizasyon yapı ve süreçlerini değiştirebilir. Bu, işletme için bir evrimdir.

Evrim geçiren işletme artık yeni yapı, strateji ve işleyişle varlığını devam ettirecektir. İşte bu da öğrenmenin özünü ortaya koymaktadır.

Arie De Geus 1998 yılında yayınladığı “Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür” (The Living Company) adlı kitabında (Geus, 1998), Shell International Petroleum Company (Royal Dutch/Shell Group Planning) için yaptıkları ve yayınlamadıkları bir araştırmayı değerlendirirken, işletmeleri çevreleri ile sürekli etkileşimde bulunan, yani çevrelerinden etkilenip, aynı şekilde çevrelerini etkileyen, “yaşayan-canlı varlıklar” olarak nitelendirmiştir (De Geus, 1998; 9).

De Geus, bu araştırmanın bulgularına dayanarak yaşayan şirketleri şu şekilde tanımlamıştır: Yaşayan şirketler, çevresindeki değişimlere karşı açık olan ve öğrenerek uyum sağlama yeteneği gösteren; belirli bir kimliğe ve kişiliğe sahip olan; yaratıcılığı ve yeni fırsatları değerlendirme gücünü kısıtlamayan, yerinden yönetime ağırlık veren; finansal kaynaklarını etkin bir biçimde, kendi gelişme ve evrimini gerçekleştirme yönünde kullanan şirketlerdir. O halde yaşayan bir şirketi karakterize eden dört bileşen bulunmaktadır. Bunlar: öğrenebilme yeteneği, kişiliği, ekolojik çevresi ve geçirdiği evrimdir. Bu tanımın özünde şirketleri canlı birer varlık olarak görme fikri yatmaktadır. Çünkü şirketler de canlı varlıkların gösterdikleri özellikleri gösterirler. Bütün şirketler bir şekilde öğrenirler; kendi bütünlüklerini belirleyen bir kimliğe sahiptirler; özel ve tüzel kişilerle ilişki kurup geliştirirler; doğarlar, büyürler ve ölürler (De Geus, 1998; 44).

Örgütlerin sistem anlayışı çerçevesinde, açık sistem olarak değerlendirilmesiyle birlikte, çevresindeki gelişmelerden sürekli olarak etkileneceği kabul edilmiştir. Bu etkilenme ve değişim, beraberinde örgütlerin de “her yer ve koşulda, tek bir en iyi yol” bulunduğu görüşünü terk etmelerini gerektirmiştir. Bunun yerine, her durumun farklı örgütsel koşulları beraberinde getireceği ve örgütlenme biçimlerinin de buna göre değişeceğini benimseyen “Durumsallık Yaklaşımı” ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna göre, en iyi örgüt yapısı durumdan duruma değişmekte, hangi yapının uygun olduğu ise, iç ve dış çevresel faktörlerin özelliklerine bağlı olmaktadır (Morgan, 1986; 49).

Sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde yapılan çalışmalar, örgütlerin varlıklarını devam ettirerek, büyümeleri ve gelişmeleri için çevrelerine uyum sağlamaları gerektiğini, bunu yapamayan örgütlerin ise çevrelerinden koparak faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklarını vurgulamaktadır. Örgütlerin değişim ve çevreye uyumunu esas alan bu bakış açısı dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Charles Darwin'in "evrim teorisi"ni temel alan bu görüş, 1980'li yılların başında organizasyon teorisinde ağırlık kazanan ve organizasyonların çevreleri ile ilişkisini incelerken, çevrenin seçiciliğine ağırlık veren "popülasyon ekolojisi" görüşüdür. Michael T. Hannan ve John H. Freeman'ın (Hannan ve Freeman, 1977; 929-964) önderliğinde gelişen bu yaklaşım, organizasyonların yaşamlarını sürdürmesini, değişmelerini ve yok olmalarını canlıların evrimine benzer bir yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. Buna göre çevre, bünyesinde bulunan organizasyonlardan bir kısmını elemekte, bir kısmını ise seçmektedir. Çevresel koşulların türüne göre, sadece bu koşullara uyan organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmektedirler (Morgan, 1986; 66).

Örgütsel öğrenme, örgütün ve çevresinin sürekli değişimini sağlar. Ancak değişim, kötü durumdan iyi duruma gelmek gibi, tek aşamalı değildir. Örgütsel öğrenmenin sonu yoktur. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütü sürekli olarak daha iyi durumlara taşıyan ve sonu olmayan bir süreçtir. Nasıl her sonuç yeni bir problemi doğuruyorsa, örgütsel sorunlara getirilen çözümler de bir süre sonra yeni sorunların meydana gelmesine neden olacaktır. Örgütsel öğrenmenin temel özelliği, sadece kendisini ve çevresini yenilemesi veya değiştirebilmesi değil, bu değişimin sürekliliğini sağlayabilmesidir (Dixon, 1994; 3).

1.3.2.3.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Öğrenme, canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi ve davranışta da bir değişim meydana getirir. Bu değişim süreci, bilgi ve davranış çeşitlerini değişik boyutlarda etkilemektedir. Bu nedenle öğrenme süreci değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Probst ve Büchel, 1997; 32). Bunlardan en yaygın olarak kabul göreni üçlü sınıflandırmadır.

Bunlar:

1. Tek etaplı (Tek yönlü) öğrenme
2. Çift etaplı (Çift yönlü) öğrenme
3. Üç etaplı öğrenme (Öğrenmeyi öğrenme)

1.3.2.3.3.1. Tek Etaplı Öğrenme

Tek etaplı öğrenmede, örgüt üyeleri, çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlar, bunları giderebilmek için gerekli stratejileri geliştirir ve uygularlar. Yani örgüt, belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için, çevresine uyum sağlayarak sadece bir davranış değişikliği gerçekleştirir. Bu öğrenme süreci, örgütün iç ve dış çevresine verdiği bir tepki olarak değerlendirilebilir. Çünkü örgüt, hatalarını düzelterek, mevcut normlarını, standart olarak belirlediği normlara ulaştırmaya çalışır. Bu süreç, sadece mevcut normların düzeltilmesi üzerinde durduğu için, Argyris ve Schön bu öğrenme sürecini tek etaplı öğrenme süreci olarak adlandırmaktadır (Probst ve Büchel, 1997; 33).

Tek etaplı öğrenme düzeyi, herhangi bir düşünme veya sorgulamayı teşvik etmez. Tek etaplı öğrenmede, sadece mevcut problemlerin çözümü üzerinde odaklanılır. Problemleri üreten davranışlar veya anlayış incelenmeden bırakılır (Morgan, 1986; 87). Bu yüzden "düşük seviyeli öğrenme" (Fiol ve Lyles, 1985; 807) veya "uyum sağlayıcı öğrenme" (Senge, 1993; 185) olarak da adlandırılır.

Rutin davranışların değiştirilerek, hataların düzeltildiği öğrenmedir. Hatalar bulunur, düzeltilir fakat sistemde değişikliğe gidilmez (Argyris, 1999; 5). Amaçlar ve sonuçlar arasında meydana gelen farklılık, bu tür bir öğrenme sürecinin meydana çıkmasına neden olmuştur. Belirlenen normlardan sapmalar meydana geldiğinde, bir adaptasyon süreci ile davranışlar belirlenen amaçlar doğrultusunda yeniden yönlendirilir. Bu durumda, örgüt, çevresinin sergilediği karmaşıklığa, mevcut normlarını değiştirerek uyum sağlamıştır denilebilir. Bu uyum sağlama gerçekleşirken, mevcut normlar ve değerler sorgulanmazlar, örgütün belirlenen hedefleri doğrultusunda kalırlar (Probst ve Büchel, 1997; 33).

1.3.2.3.3.2. Çift Etaplı Öğrenme

Çift etaplı öğrenme, sadece davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir şekilde, bilişsel yapılarda da değişim gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütle çevresi arasında bazen, sadece basit adaptasyonlardan daha fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, değişmez gibi görünen örgüt normları ve değerleri sorgulanmalı, yeni öncelikler belirlenmeli ve yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Örgütün değer sistemleri, mevcut bilgi yapısı ve davranış şekilleri yeniden düzenlenmelidir. Böylece, yeni düşünce ve davranış biçimleri ortaya çıkacak ve mevcut değerler ve normlar, daha eleştirel bir gözle tartışılacaktır (Probst ve Büchel, 1997; 34).

Yüksek düzeyli olan çift etaplı öğrenme, yeni eylemlere ilişkin ileri düzeyde kurallar ve düzenlemeler geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda çift etaplı öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesidir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesini ve değiştirilmesini gerektirir ve tüm örgütü etkileyen bir öğrenme söz konusudur (Fiol ve Lyles, 1985; 810). Bu nedenle "yüksek seviyeli öğrenme" (Fiol ve Lyles, 1985; 808) veya "yaratıcı öğrenme" (Senge, 1993; 227) olarak da adlandırılmaktadır.

1.3.2.3.3.3. Üç Etaplı Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

Argyris ve Schön'e göre "bir örgüt, ikincil öğrenmeyi gerçekleştirdiğinde, üyeleri örgütsel öğrenmenin veya öğrenme başarısızlığının örnekleri üzerinde düşünürler ve onları sorgularlar, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejilerini kurarlar, bu stratejileri üretirler, ürettiklerini değerlendirir ve genelleştirirler. Sonuçlar, bireylerin düşüncelerine ve zihinsel haritalarına kodlanır ve örgütsel öğrenme uygulamalarına yansıtılır (Dodgson,1993; 381 içinde Argyris ve Schön 1978). Bu tür öğrenmenin gerçekleşmesi halinde örgütler dönüşümü gerçekleştirebilir ve yaratıcı kapasitelerini daha çok arttırabilirler. Üç etaplı

öğrenme bir anlamda "öğrenmeyi öğrenme" olarak da tanımlanabilir. Örgütün etkinliği, uygun koşullarda, uygun düzeylerde öğrenebilmesine bağlıdır.

Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç, sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmektir. Dolayısıyla bireyler tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi tam anlamıyla anlayıp, zorluklarını kavradıktan, yani öğrenme sürecini bir bütün olarak anladıktan sonra, daha üst düzey bir öğrenmeden söz edilebilir (Probst ve Büchel, 1997; 35).

Öğrenmeyi öğrenmede, öğrenme süreci hakkında bilgi toplamanın onu sorgulamaya, anlamaya ve fikirbirliğine varmayı sağlamaya yönelik bir yaklaşım mevcuttur. Buradaki anlamıyla paylaşma, bir katılımı belirtmektedir. Çünkü, çevrede bulunan diğerlerinin de yaşama ve gelişmeleri için gerekli koşulları gözönüne alır. Eğer örgüt üyeleri, nasıl öğrenilmesi gerektiğini öğrenip, bunu başkalarına aktarabiliyorlarsa anlaşmazlıklar ortadan kalkarak, düzeltme ve iyileştirmeler için gerekli fırsatlar yakalanabilir. Bir sistem öğrenmeyi öğrendiği zaman, içsel ilişkileri daha açık bir şekilde görmeye ve değerlendirmeye başlar. Sistem içindeki ve sistemle çevre arasındaki karşılıklı ilişki modelleri şeffaflaşır ve daha kolay anlaşılabilir bir hale gelir. Bu da örgütün değişim ve dönüşüm kapasitesinin artırılması yönünde oldukça önemli bir süreci oluşturmaktadır (Probst ve Büchel, 1997; 37).

1.3.2.3.4. Örgütsel Öğrenmenin Stratejik Önemi

Öğrenme olgusunun taşıdığı önemin kavranması ve organizasyon teorisindeki gelişmelerle birlikte, canlı birer varlık olarak nitelendirilen organizasyonların da öğrenebilecekleri ve öğrendikçe gelişebilecekleri kabul edilmiştir.

Bilgi toplumu, olmanın sonucu olarak, organizasyonların başarısı, çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarılarına bağlı hale gelmiştir. Verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir. İş yeniden tasarlamak ve sonra da o işi yapmanın en yeni yöntemi ne ise çalışanı ona göre eğitmek

yeterli değildir. Bu, öğrenmenin başladığı andır; öğrenme hiç sona ermez. Eğitimin en büyük yararı, yeniyi öğrenmek değildir. Şu anda zaten iyi yapmakta olduğumuz bir işi daha iyi yapmaktır (Tınar, 1997; 50).

Bugünün sürekli değişen iş dünyasında, işletmelerin öğrenme ve değişime uyum sağlama yetenekleri, hayatta kalmalarında ve rekabet edebilmelerinde temel faktör olarak gösterilmektedir. Örgütsel öğrenme, işletmelere stratejik olarak düşünebilme yeteneği kazandırır. Sürekli değişen, dinamik bir çevrede öğrenilenler ve alınan dersler kapsamında, işletmelerin proaktif stratejiler geliştirerek, gelecekteki trendleri ve çevre şartlarındaki değişimleri tahmin etme ve sürekli yenilik yapabilme yeteneğine sahip olarak değişimi yaratabilmeleri, başarılarının temelini oluşturacaktır.

Yönetim düşüncesinde, sahip olduğu üstün nitelikler sayesinde insan faktörünün öneminin artmasıyla birlikte, çalışanlar değişimin kilit elemanları olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda çalışanların öğrenme ve bilgi yaratma yetenekleri öne çıkmış ve örgütsel değişim için bir gerek şart olarak görülmeye başlanmıştır. İşletmelerin modern anlamda temel girdisi olarak nitelendirilen bilginin yaratılması ve daha farklı bilgilerin oluşumunda kullanılması, öğrenen çalışanlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Ancak bilginin yaratılmasında kullanılan öğrenme, sadece kişisel boyutta değil; örgütün bütününde gerçekleşerek, yani örgütsel öğrenmeyle etkinlik kazanmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin stratejik açıdan önemi, fikirlerin, deneyimlerin, sonuçların, hataların ve bilginin paylaşılmasından ve bunların ortaklaşa yaratacakları sinerjiden kaynaklanmaktadır. Öğrenmenin işletme içinde stratejik bir araç olarak benimsenmesi demek, onun bir teknik olarak değil; bir felsefe veya davranışsal bir yaklaşım olarak benimsenmesi anlamını taşımaktadır (Yazıcı, 2001; 105).

Günümüzde rekabette üstünlük ve sürekli gelişme stratejisi açısından “örgütsel öğrenme” ve bütünsel bir öğrenme modeli olarak ise “öğrenen örgütler” önem kazanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM ÖĞRENER ÖRGÜTLER

2.1. Öğrenen Örgütün Tanımı ve İçeriği

Günümüzde örgütsel sistemlerin sorunlarını ve işleyişini, sistemler arasındaki bağlantı modellerini kurarak inceleyen “Sistem Dinamiği” kavramının gelişmesiyle birlikte örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları yaygınlaşmaya başlamıştır.

Öğrenen örgüt, çalışanlarının, örgütün performansını geliştirmek için gönüllü olarak, beraber ve bilinçli bir şekilde, sürekli olarak öğrendikleri sistemlerdir (Teare ve Dealtry, 1998; 49).

Garvin (1993), öğrenen örgütlerin, bilginin etkin kullanımıyla değişim ve yenilik odaklı uygulamaları gerçekleştirilebilir kapasitelerine dikkat çekerek, yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt profili oluşturmuştur (Garvin, 1993; 80). Stata (1989) ise “öğrenen örgüt, paylaşılan vizyon, bilgi ve zihni modellerden oluşur; geçmiş bilgi ve deneyimler üzerine inşa edilir” (Stata, 1989, Garvin, 1993; 80 içinde) şeklinde bir tanım yapmıştır.

Öğrenen örgütlerde çalışanlar, bilgiyi toplamak, sınıflamak, kullanmak ve yeni bilgi yaratmakla görevli kişilerdir. Bunu yanı sıra, kendi sınırlarını aşarak diğer bölümlerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin deneyimlerinden oluşturdukları bilgi birikimlerinden de yararlanmalıdırlar (McGill ve Slocum, 1993; 74).

Öğrenen örgütte, bireylerin sürekli olarak öğrenme yetenekleri geliştirilmekte, öğrenme desteklenmekte ve bu amaçla öğrenme iklimi oluşturulmaktadır.

Çalışanlar örgütün en değerli varlıklarıdır. Bu nedenle çalışanları, problemleri çözebilen, sorumluluk isteyen ve öğrenmeye açık bireyler olarak görüp, onlara gerekli öğrenme ortamının sağlanması ve onların öğrenme konusunda cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü sadece insanlar birlikte çalışarak sinerji yaratabilen varlıklardır. Çalışanların strateji belirleme ve planlama süreçlerine katılmaları, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşmesi açısından oldukça önemlidir.

Öğrenen örgütler, bütün çalışanları açısından öğrenmeyi kolaylaştıran ve sürekli olarak kendisini yenileyen organizasyonlar olarak, tüm paydaşlarının beklentilerine yanıt verecek değişim ve dönüşüm kapasitesine sahip olmaları boyutunda önem kazanmaktadırlar (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 1).

Öğrenen örgütler, tüm çalışanların, yeteneklerini ve yetkinliklerini, herhangi bir zorlama olmadan, son noktasına kadar kullanarak, hem kendilerini hem de örgütü geliştirmek için çalışacakları varsayımı üzerine kurulmaktadırlar. Öğrenen bir örgütün yaratılabilmesi sürecinde öncelikle altyapının hazırlanması gerekmektedir (Handy, 1995; 46-47).

Senge'ye göre de öğrenen örgüt, "geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten örgüt"tür (Senge, 1993; 22). Öğrenen örgütlerde değişimin ötesinde dönüşüm kavramının kullanılması dikkati çekmektedir. Değişim çevreye uyum boyutunda bir yaklaşımı temsil ederken dönüşüm kavramında proaktif bir strateji ile işletmenin bulunduğu çevreye yön vermesi ve öncü bir rol üstlenmesi ifade edilmektedir (Mocan, 1998; 8-12).

McGill ve Slocum ise örgüt modellerine ilişkin olarak dört boyutlu bir yaklaşım ile "bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt, öğrenen örgüt" şeklinde örgütlerin gelişim süreçlerine vurgu yapmışlar ve öğrenen örgütleri en üst yönetim modeli olarak, kendileri ve çevreleri açısından oluşturdukları katma değer ve gelişim odaklı etkiler açısından değerlendirmişlerdir (McGill ve Slocum, 1993; 65-78). Bu örgüt modelleri kısaca açıklanacak olursa;

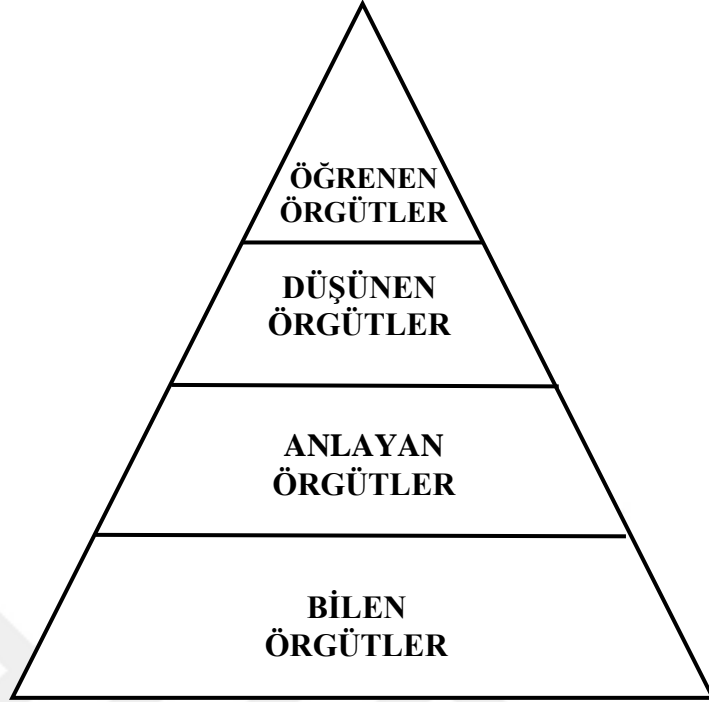
Bilen Örgütler; klasik düzeleme ve kuralların etkin olduğu, çalışanlar açısından sürekli kontrol odaklı bir iklimin varlığından sözedilebilen ve çevredeki değişimler bağlamında tepkici bir strateji ile uyum davranışının sergilendiği bir yapı gösterirler. Kolektif öğrenme olgusunun varlığı söz konusu değildir.

Anlayan Örgütler: İnsan kaynaklarına önem veren bir anlayışın var olduğu bir örgüt kültürü önem kazanmıştır. Çevrede oluşan değişimlere uyum sağlama boyutunda, örgüt kültürünün varlığı özellikle baskın bir unsur olmakta ve kültüre ters düşen bir değişim gerekliliğinde, yaşanan olumsuz etkileşim nedeniyle değişime karşı gereken yanıtlar verilememektedir.

Düşünen Örgütler: Oluşan problemlere çözüm üretme odaklı bir yaklaşım vardır. Problem oluştuğu anda çözüm arayışı ortaya çıkmakta ve kısa dönemli çözümler üretilmektedir. Sorunun kaynaklarına inmeye dönük öğrenme odaklı yaklaşımların eksikliği nedeniyle, aynı sorunlar ile yeniden karşılaşmak söz konusu olmaktadır.

Öğrenen Örgütler: Öğrenmenin tüm süreçler açısından temel yaklaşım olarak kabul edildiği, hata yapan bireylerin cezalandırılmayıp hatalarının yol açtığı sonuçları görerek öğrenmelerinin sağlandığı bir öğrenme iklimi bu örgütlerin karakteristik özelliğidir. Örgüt, tüm paydaşları ile öğrenme odaklı etkileşimini sürdürebilme yönünde oldukça duyarlıdır. Tüm çalışanlar sahip oldukları bilgiyi, diğer örgüt üyeleri ile paylaşırlar, şeffaf bir örgüt yapısı vardır. Kolektif öğrenme kültürü ile gerçekleşen örgütsel öğrenme, örgütün dönüşümündeki başarılı ivmelenmeyi oluşturmaktadır.

Şekil 4: Örgüt Modelleri Piramidi



Öğrenen bir örgüt, en geniş anlamıyla, geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak geliştiren bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde işletmeler için, sadece ayakta kalabilmek önemli değildir. Önemli olan, örgütün değişen çevreye adapte olabilmeyi öğrenerek rekabet gücünü koruyacak uygulamaları gerçekleştirebilmesidir.

Değişimin ötesine geçebilmek için çevresiyle sürekli etkileşim kuran ve çevresinden sistematik olarak bilgi toplayan, bunları değerlendirerek kendi faaliyetlerine yön veren örgütler geleceğini garanti altına alan, yani varlıklarını ve rekabet avantajlarını sürdürecektir örgütler olacaktır. Bu da ancak örgütlerin, öğrenen birer organizma veya diğer bir deyişle “öğrenen örgütler” haline gelmeleri ile mümkün olabilecektir.

2.2. Öğrenen Örgütlerde Uygulanan Stratejiler Kapsamında Gerekli Temel Yetenekler

Değişen çevre şartlarının hızı karşısında, işletmenin tanımındaki "kar sağlamak" ve "varlığını sürdürmek" amaçlarına öğrenen örgütlerde üçüncü bir amaç olan "sürekli öğrenme kapasitesini geliştirmek" eklenmiştir.

Eskiden yöneticiler stratejilerini belirlerken üç ana konu üzerinde yoğunlaşırlardı. Bunlar; işletme ile işletmenin bulunduğu endüstri arasındaki uygunluk, yatırım fırsatlarına uygun şekilde kaynakların tahsisi ve uzun dönemli bakış açısidir (McGill, Slocum ve Lei, 1992; 35). Fakat günümüzde sadece bu konuların üzerinde yoğunlaşmak yeterli olmamakta, örgütler stratejilerini belirlerken yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Öğrenen örgütlerde öğrenme; süreçlerde, karar verme mekanizmalarında, yapıda, ar-ge çalışmalarında, personel seçiminde, insan kaynakları yönetiminde kısacası bütün örgütte kullanılan bir strateji haline gelmiştir.

Öğrenen örgütler bireyelerine öğrenmeyi teşvik edecek uygun örgüt iklimi sağlamaktadır. Öğrenen örgüt bireyelerin farklı düşünce yapıları ve öğrenme kapasiteleri olduğunu, bu nedenle her bireyin farklı öğreneceğini bilir. Hiçbir öğrenme stratejisi örgüt için tek başına iyi veya kötü değildir. Her örgütün kendi yapısına, pazar konumuna uygun öğrenme stratejisi veya stratejileri vardır (Yener, 1997; 6).

Öğrenen örgütlerin çeşitli yeteneklere sahip bulunmalarından dolayı öğrenen bir örgüt yaratabilmek için öncelikle bu yeteneklerin yerleştirilmesi önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinde bazı temel yapı taşlarının kullanılması ile öğrenen örgüte dönüşüm olasıdır. Bu yapı taşları aşağıda açıklanmaktadır:

2.2.1. Sistematik Problem Çözme

Öğrenmenin gerçekleşmesi için kesinlik ve doğruluk gereklidir. Bunun için de disiplinli, sistematik ve bilimsel düşünmeye ihtiyaç vardır. Sistematik problem çözmeye bilimsel yöntemler ile probleme çözüm aranır. Karar verme sürecinde varsayımlar ve tahminlerin yerine gerçek bilgilere güvenilir. Histogramlar, pareto analizi, neden-sonuç diyagramları gibi basit istatistiksel araçlar kullanılır (Garvin, 1993; 81).

Xerox bu yaklaşımı geçmişte kendi şirketinde uygulamış ve başarılı olmuştur. Günümüzde bu altı basamaklı süreç işletmelerce kullanılmaktadır. Xerox bu uygulamada çalışanlarına bazı araçlarla dört alanda destek sağlamıştır. Bunlar: (Garvin, 1993; 81)

- Fikir üretmek ve bilgi toplamada beyin fırtınası, mülakat ve survey yöntemi,
- Karar birliğine ulaşmada listeleme, sıralama ve ağırlıklandırılmış oylama,
- Analiz ve bilgileri göstermede neden sonuç diyagramları ve güç alanı analizleri,
- Planlama faaliyetinde ise akış tabloları ve gantt tabloları gibi tekniklerdir.

Adım	Cevaplanacak Sorular	Genişleme/ Ayrılma	Kısaltma/ Birleşme	Diğer Basamağa Geçmek İçin Neye İhtiyacımız Var?
1. Problemi seç ve belirle	Neyi değiştirmek istiyoruz?	Düşünmek için birçok problem	Bir problemin ifadesi ve istenilen ifade üstünde anlaşmak	Hataların belirlenmesi. Hedeflenen ifadeyi anlaşılır şekilde tanımlamak
2. Problemi analiz et	Amaçlanan duruma ulaşmamızı neler engelleyecek?	Tanımlanmış birçok sebep	Anahtar sebepleri belirlemek ve teyit etmek	Anahtar sebepleri dokümanlaştırmak ve tasnif etmek
3. Potansiyel çözümler üret	Değişimi nasıl yapacağız?	Problemin nasıl çözüleceğine dair birçok fikir	Potansiyel çözümleri açıklamak	Çözüm listesi
4. Çözümü seç ve planla	Bunu yapmanın en iyi yolu nedir?	Potansiyel çözümleri değerlendirmek için birçok faktör	Fikir birliğine varılmış çözüm için kriterleri belirlemek. Uygulama ve üzerinde fikir birliğine varılmış planları değerlendirmek	İcra için plan yapmak ve değişimi gözlemlemek. Çözümün etkinliğini belirlemek için kriterleri ölçmek.
5. Çözümü uygula	Planı takip ediyor muyuz?		Üzerinde fikir birliğine varılmış planlarını uygulama (gerekliyse)	Yerinde çözüm
6. Çözümü değerlendir	Çalışma nasıl olmuş?		Fikir birliğine varılmış çözümün etkinliği. Problemi tanımlamaya devam etmek (eğer varsa)	Problemin çözüldüğünü doğrulamak veya devam eden problemlerin belirlenmesi için anlaşmak

Tablo 2: Xerox'un Problem Çözme Süreci
Kaynak: Garvin, 1993, 81.

Problem çözme tekniklerinin öğrenilmesi ve kullanılması oldukça kolaydır. Ancak burada önemli olan, gerekli bilincin yaratılmasıdır. Doğruluk ve hassasiyet, öğrenmek için zorunludur. Problemlerin sistematik biçimde bulunup, çözülebilmesi için, çalışanların daha disiplinli bir hale gelmesi ve detaylara daha çok önem göstermesi gereklidir. Çalışanların daha fazla sorgulayan ve nedenin altında yatan gerçekleri araştıran bireyler haline gelmesiyle birlikte, problemlere daha sistematik yaklaşımlar getirilebilir.

2.2.2. Açıklık, Araştırma, Deney Yapma ve Yeniliklerin Adaptasyonu

Çalışanların sadece yetenekli olmaları, öğrenmeleri için yeterli olmamaktadır. Bunun yanısıra çalışanlarda bir merak duygusunun da bulunması gerekir. Sorulan sorular ve bunlara aranan cevaplar, gerçeğin arayışı şeklinde, sürekli olmalıdır (Handy, 1995; 45).

Organizasyonlar ve yöneticiler, yeni gelişmeleri tanımlayabilmek ve etkin seçenekler doğurabilmek için, dışarıdan gelecek her türlü perspektife açık olmalıdır (McGill, Slocum ve Lei, 1992; 11).

Açık olmak için, yöneticiler ellerinde bulundurdukları "kontrol" mekanizmasını yeri geldiği zaman bırakabilmelidirler. Kontrolü elinde bulundurmaya ihtiyacı, bir çok yöneticinin karakteristik özelliğidir. Bu özellik ise, bireyin çok yakın çevresi dışında deneyim kazanma olanağını daraltır. Uyarlayıcı organizasyonlarda detaylara odaklaşırlar. Yöneticiler, biri bir şey soracak diye her türlü soruya yanıt arama gereksinimi hissederler.

Öğrenen örgütlerde yöneticiler, deneyimin her türüsüne açık olmalıdır. Şirketler, kendi temel yeteneklerinden ortaya çıkan yeni fikirleri, kavramları ve düşünce yapılarını kurumsallaştırmalıdır.

Yeni teknolojilere, ürünlere, hizmet şekillerine açık ve geniş bir sistem yaklaşım özelliğini kaybeden bir organizasyonun öğrenme sınırları kısıtlı kalır. Aşağıda "açıklığı" ilerleten bazı yönetim uygulamaları yer almaktadır (McGill, Slocum ve Lei, 1992; 11).

- Karar süreçlerinde, yeniliklerde ve promosyonlarda kültürel ve işlevsel etkinliğe önem vermek,
- Çok yönlü çalışma gruplarının etkin kullanımı,
- Sorunları, anlaşmazlıkları çözebilme yetenekleri,
- Şirketin tüm bireylerine yeni bilginin anında iletilmesi.

Deney yapmak ve yeni yaklaşım ve uygulamaları denemek, yeni bilginin sistematik olarak aranmasını ve test edilmesini gerektirir. İşletmelerde deneylerin en fazla yapıldığı veya yeni yaklaşımların en fazla denendiği yer AR-GE (Araştırma Geliştirme) bölümleridir. Ar-ge bölümünün uzmanları, işletmenin ürün, süreç veya teknolojilerini geliştirmek amacıyla çalışan bölümlerdir. Temel görevleri yenilik yaratmak olduğuna göre, bunu gerçekleştirmek için de sayısız deney ve gözlemin de bu bölümde gerçekleşmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde, bazı konularda gerçek anlamda bilginin yaratıldığı yer de Ar-ge bölümleridir. Ancak, bu bölümün yarattığı bilgi, tüm örgüte yayılmadığı sürece bir anlam taşımamaktadır.

2.2.3. Geçmişe Ait Deneyimlerden Öğrenme

Örgütler, başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak biçimde kaydetmelidirler. Çünkü geçmişini hatırlamayanlar onu sürekli tekrar ederler. Yapılan araştırmalar, hatalardan öğrenilenlerin, daha sonraki başarılarında temel faktör olduğunu ortaya koymuştur (Garvin, 1993; 85).

Deneyler çoğu zaman başarısızlığa uğrayabilir. Ancak başarısızlıklar da öğrenme sürecinin birer parçasıdır. Bu nedenle liderlerin örgüt içinde korkuyu ortadan kaldırarak bağışlayıcı olmaları ve bu başarısızlıklardan ders alarak gelecekteki hataların önlenmesini sağlamaları gerekmektedir. (Handy, 1995; 47). Korku, hataların ve doğrunun gizlenmesi ve etkinliğin azalması sonucunu doğurur (Deming, 1998; 59).

Deneyimsel öğrenme geribildirim sağlanması ve analizi ile zenginleşir. Örgütsel öğrenmenin amaçlı olarak gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel eylemlerle bu eylemler sonucu oluşan çıktılar arasındaki neden sonuç ilişkisinin araştırılması ile geribildirim doğruluk oranı artırılmaktadır.

2.2.4. Başkalarından Öğrenme

Öğrenme her zaman kendi kendine analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanamaz. Bazen en etkin çözümler kişinin çevresinden gelir. Farklı sektörlerde yer alan işletmeler bile bazen, diğer işletmelere yaratıcı fikirler sunabilmektedirler.

Kıyaslama (benchmarking) gibi en iyi uygulamaların bulunması, analiz edilmesi, adaptasyonu ve uygulanmasını sağlayan sürekli araştırma ve öğrenme tecrübesi, işletmelerin bakış açılarında değişimlere yol açabilmektedir.

Ancak, en az kıyaslama kadar etkili olan bir diğer fikir kaynağı da “müşteri”dir. Müşteri ile ilişkiler, işletmeye eksiklerini giderme fırsatı ve yeni öğrenme olanakları sunar. Çünkü müşteriler de, “müşteri” olarak yaptıkları işin uzmanıdır. Müşteriler, güncel ürün bilgisi, rekabetçi karşılaştırmalar, değişen tercihler konusunda fikir, hizmet ve kullanım şekilleri konusunda geri besleme (feedback) sağlayabilirler. Bu bilgi, işletmelerin diğer hiçbir kaynaktan, bu kadar direkt bir şekilde alamayacağı bir bilgidir. Dolayısıyla önemi çok büyüktür. Dışarıdan gelen bilginin kaynağı neresi olursa olsun, öğrenme ancak “alıcı” ve çevresine duyarlı bir örgütsel ortamda gerçekleşebilir. Yöneticiler tutucu olmaz, eleştirilere ve kötü haberlere ne kadar açık olur, kendilerini ne kadar önyargılardan arındırırlarsa, o kadar büyük bir öğrenme potansiyeli yaratmış olurlar (Garvin, 1993; 86).

2.2.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı

Bilgi, örgütün iş yapabilmesi için gereken temel kaynaktır. Örgütün teknolojisi, faaliyetleri, sistemleri ve prosedürleri tamamen bilgi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar ürün veya hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, öğrenen organizasyonların gelişmesini sağlayan bir besin gibidir. Çalışanlar örgütten ayrılabilir veya yerine

yenileri gelebilir. Ancak bilginin örgütten kaybolması, örgütün varlığını sürdürmemesine neden olur (Marquardt, 1996; 130).

Günümüzde işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlama yeteneklerini ve bu amaçla bilgi kaynaklarını ne etkinlikte kullandıklarını tanımlamak amacıyla “bilgi zinciri” (knowledge chain) kavramı kullanılmaktadır. Bilgi zinciri, bir işletmenin harekete geçmek için gerek duyduğu zihinsel gücü, çevresini tanıma ve sezinleme kapasitesini ve pazar değişimlerine veya teknolojik gelişmelere, rakiplerine göre yanıt verme hızını sergilemektedir. Dolayısıyla bir işletmenin bilgi zincirini oluşturan en önemli yetenekler, çevreye karşı duyarlı olmak (çevresinde olup bitenlerin farkında olmak) ve değişimlere karşı gerekli tepkileri verebilmektir (Spinello, 1998; 4).

Bilginin yaratılması, yönetim açısından önemli bir öncelik haline gelmiştir. Global rekabetin artması, bilgiyi, işletmenin rekabet açısından stratejik olarak önemli bir kaynağı haline getirmektedir (Inkpen, 1998; 69). Burada asıl önemli olan bilginin yaratılması ve örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtılarak kullanılmasıdır. Örgüt içinde etkin bir biçimde dağıtılıp kullanılan bilgi, yeni bilginin doğmasına kolaylık sağlayacaktır. Bilgiyi yaratan temel kaynak insan olduğuna göre, insanın öğrenmesi, öğrendiklerini içselleştirerek bunu başkalarına da aktarması gerekmektedir. Ancak bu şekilde etkin bir bilgi yaratma süreci ortaya konabilir.

Öğrenmenin kalıcı olabilmesi için, bilginin ve öğrenilenlerin şirket içinde çabuk ve etkin bir biçimde yayılması gereklidir. Bilgi ancak etkin bir şekilde paylaşıldığında sinerjik bir etki yaratarak artar. Bilginin transferinde en yaygın yöntemler olarak yazılı ve sözlü raporlar, geziler, ziyaretler, eğitim ve yetiştirme programları ve rotasyon programları gibi uygulamalar kullanılmaktadır (Garvin, 1993; 87). Bunların yanı sıra, örgüt içinde kurulan etkin haberleşme ve bilgisayar ağları da bilginin süratle yayılmasını, paylaşılmasını ve depolanmasını sağlar.

2.2.6. Sinerji Yaratma

Günümüz bilgi toplumunda, sahip olduğu benzersiz yeteneklerle insan ön plandadır. İnsanın sahip olduğu düşünme ve paylaşma yeteneği ile yarattığı sinerji sonucunda daha fazlasını ortaya koyabilmesi, onu diğer varlıklardan ayırmaktadır (Doctoroff, 1977; 51).

Öğrenen örgütlerin en önemli temel özelliklerinden biri de, çalışanları aracılığıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları ile ortak amaçlar çevresinde, yaratıcılıklarını ön plana çıkartarak, birlikte ve dayanışma içinde çalışmalarını mümkün olur. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar.

2.2.7. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme kavramı, 1980'li yıllarda özellikle Japon yönetim sistemleri ile gündeme gelmeye başlamış, günümüzde ise başarı sağlayan temel stratejilerden biri haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin en önemli boyutunu oluşturan sürekli iyileştirme, sadece var olan sorunların giderilmesini değil; daha iyi sonuçlar alabilmek için sürekli yeniliklerin ve fırsatların değerlendirilmesi anlamını da içermektedir (Imai, 1994; 17).

Öğrenen örgütler açısından sürekli iyileştirme, öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenilenlerin, ortak bir vizyon çerçevesinde örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılması sonucunda sürekli iyileştirme gerçekleşir.

2.3. Öğrenen Örgütlere Ait Disiplinler

Senge, öğrenen örgütleri ele alan “beşinci disiplin” adlı kitabında, öğrenen örgüt vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir örgüte dönüştürebilen beş temel disiplin ortaya koymaktadır. Bu disiplinler

sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon olarak ifade edilmektedir.

Burada Senge'nin, "disiplin" kavramı ile ortaya koymak istediği şey, zorla kabul ettirilen bir düzen veya bir cezalandırma aracı olmayıp, uygulamaya konması için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknikler bütünüdür. Yani bu disiplinler, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenmesi gereken bir gelişme yoludur. Bu disiplinlerden her biri insanların nasıl düşündüğü, gerçekten ne istedikleri, birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri ve nasıl birlikte öğrendikleriyle yakından ilgilidir (Senge, 1993; 19). Bu disiplinler aşağıda daha kapsamlı olarak açıklanmaktadır.

2.3.1. Kişisel Yetkinlik Disiplini

Kişisel yetkinlik, sürekli gelişmek için kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkarın yeteneklerine benzetilebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe (ustalığa) sahip olan kişiler, kendileri için derin anlamda önem taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir. Senge'ye göre, onlardaki bu sürekli öğrenme çabası, öğrenen örgütlerin ruhunu meydana getirmektedir (Senge, 1993; 227).

2.3.2. Zihinsel Modeller Disiplini

Zihinsel (düşünsel) modellerimiz, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce biçimimizi, anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Yani dünyayı nasıl gördüğümüzü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlerler. Ama biz çoğu zaman bizim üzerimizdeki etkilerinden haberdar olmayız. Zihinsel modeller disiplini, insanların bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir (Senge, 1993; 157).

Organizasyonların öğrenen bir örgüt olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Yaratıcılık ve düşünme teknikleri konusunda önemli

çalışmalar yapan Edward De Bono'ya göre, düşünme, insanın sahip olduğu en önemli yetenek ve en önemli kaynaktır. Ancak De Bono, insanların bu yeteneklerinden hiçbir zaman tatmin olmamalarını, sürekli daha iyiyi, daha fazlasını istemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kendi düşünme kalıplarını aşan bir insan, yaratıcılıkta da önemli ölçüde yol almış demektir (De Bono, 1997; 7).

2.3.3. Paylaşılan Vizyon Disiplini

Paylaşılan vizyon, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve "ne yaratmak istiyoruz?" sorusuna verecekleri yanıt olmaktadır. Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Bu bağlamda ancak gerçek şekilde paylaşılan bir vizyon kişilerin etkin bir şekilde öğrenmelerini sağlayabilir. Çünkü paylaşılan bir vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur ve aynı zamanda kişilerin kendi kişisel vizyonlarını da yansıtmaktadır. Paylaşılan vizyon sayesinde insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri için, gerçekten inandıkları için öğrenirler (Senge, 1993; 227).

2.3.4. Takım/Grup Halinde Öğrenme Disiplini

Takım halinde öğrenmek önemlidir. Çünkü günümüz organizasyonlarında temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlar haline gelmektedir. Çünkü işletmelerin günümüzde karşılaştıkları problemler, tek tek çalışanların çözebilecekleri boyutların çok ötesindedir. Bu karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü ancak bilgili insanlardan oluşan grupların ortak zekası ile çözülebilir. Çünkü takımlarda, kolektif zeka düzeyini, çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır. Takım halinde öğrenmede varsayımlar veya önyargılar bir kenara bırakılır. Takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne yönlendirilmesi sürecidir. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık, takım halinde öğrenmenin temel unsurlarıdır (Senge, 1993; 257).

Takım halinde öğrenme, bir disiplin olarak öğrenen örgütlerde kullanılırken, takım çalışmasının etkinliği ön plana çıkmıştır. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) Örgütsel Öğrenme Merkezi'nde (Organizational Learning Center) Senge ve arkadaşları, takımların öğrenme etkinliklerini artırmak amacıyla bir dizi araştırmaya başlamışlardır. Çalışmalarında Chris Argyris'in, çalışanların davranışlarını etkileyen davranış kalıplarından yola çıkarak, takımlarda bunu ortadan kaldırmak ve daha etkili bir paylaşım ortamı yaratarak takım çalışmalarının verimliliğini artırmayı amaçlamışlardır. Bu amaçla hazırladıkları ve "Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı" olarak nitelendirdikleri teknikler bütünü, bugün dünyada birçok işletmede yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Takım Halinde Öğrenme Laboratuvarı, yönetsel etkinliğin ve takım çalışmalarının etkinliğinin artırılması amacıyla, grup içi etkileşimi düzenleyen yeni bir tekniktir. Bu teknikte özellikle, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen ve sonuçları kendi çalışmalarına ve çalışma biçimlerine yansıyan psikolojik özellikleri üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır. Bu teknikte: (Senge ve diğerleri, 1994; 554-560)

- Açık iletişimin engellerinin keşfedilip ortadan kaldırılması,
- Etkin bir diyalog ortamının yaratılması,
- Çalışanların katılmış varsayımlarının ve düşünsel modellerinin ortaya çıkarılması,
- Yaratıcılığın artırılması,
- İş dünyasının karmaşık yapısının sistem düşüncesiyle analiz edilmesi,
- Ortak bir vizyon oluşturulması ve bu vizyona yönelik hedeflerin belirlenmesi,
- Duygusal zekaların geliştirilmesi,
- Öğrenilenlerin gerçek hayatta uygulamaya konması ve,
- Çalışanların etkin bir biçimde birlikte öğrenmeyi öğrenmelerinin sağlanması hedeflenmiştir.

2.3.5. Sistem Düşüncesi Disiplini

Sistem düşüncesi, kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Birbirinden ayrı ve bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek, daha açık bir biçimde görme olanağı verir ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğinin kavranmasına yardımcı olur (Senge, 1993; 15).

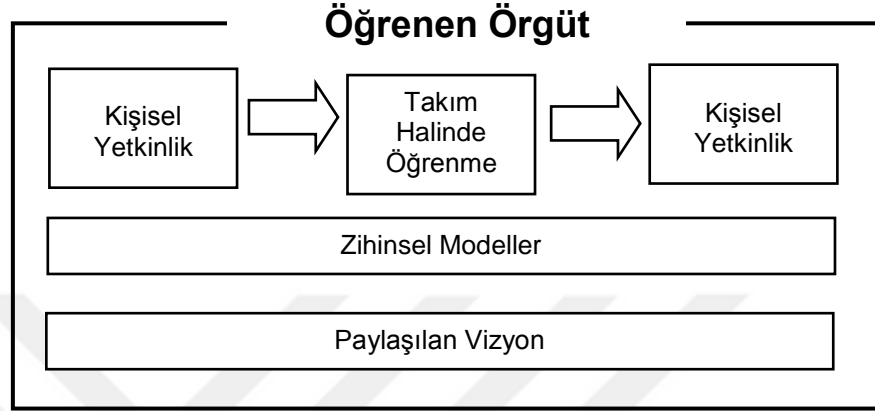
Bu tür bir bakış açısı, olayların veya problemlerin neden-sonuç ilişkileri üzerinde odaklandığından, kısa vadeli, geçici çözümler yerine; uzun vadeli, kalıcı çözümler üzerinde düşünülmesini yani, semptomlara değil, semptomların altında yatan gerçek problemlere çözüm getirilmesini sağlar.

Sistem düşüncesi Senge'ye göre, aslında "beşinci disiplin"dir. O, disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Yani sistem düşüncesi, bir işletmeyi, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle, bütünün, parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir (Senge, 1993;20).

Ünlü yönetim ve kalite gurusu Deming, Senge'nin beş disiplinini "inandıklarımı tam olarak yansıtan akıllıca tasarlanmış bir paket" olarak nitelendirmiştir (Senge ve Zenuick, 1998).

Öğrenen örgütlerin bu beş disiplini arasındaki bağlantı şu şekilde kurulabilir: Bir öğrenen örgütte sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplinini gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kişisel yetkinliğine önem verilmesi gereklidir. Bireysel, grup/takım ve örgüt çapında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların zihinsel modellerinin belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, grup/takım ve örgütsel vizyonların paylaşılıp,

uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır. Şekil 5’de görüldüğü gibi, bu disiplinlerin hepsi birbiri ile bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla birbirinden ayrı düşünülemezler (Willard, 1994; 9).



Şekil 5: Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini

Kaynak: Willard, 1994; 9

Senge'ye göre, gerçek anlamda bir öğrenen örgüt vizyonuna ulaşabilmek için bu beş disiplinin bir araya gelmesi oldukça önemlidir. Ancak, gerek bu disiplinlerin teker teker uygulanması ve gerekse bunların birbiriyle bütünleştirilerek, sistem anlayışı çerçevesinde uygulanması oldukça zordur.

Bu aşamada en az bu disiplinler kadar önemli bir başka araç olan “diyalog” devreye girmektedir. Diyalog, yüksek kaliteli ve yüksek seviyeli bir iletişim türüdür. Dinlemeyi ve paylaşmayı gerektirir (Marquardt, 1996;46).

Schein'a göre diyalog, önemli bir problem formülasyonu ve problem çözme felsefesi ve tekniğidir. Diyalog, örgütsel öğrenmenin sıkı bir şekilde bağlı bulunduğu kültür ve alt kültürlerin anlaşılmasını sağlayan bir araçtır. Dolayısıyla, örgütsel dönüşüm sürecinin temelini oluşturur. Schein, diyaloga verilen önemi, örgütün dış çevresindeki hızlı değişimlere bağlı olarak, gerek örgüt yapılarında, gerek örgüt kültüründe; gerek düşünsel modellerde ve gerekse iletişimde meydana gelen farklılaşmaya dayandırmaktadır (Schein, 1997; 40).

Senge, her ne kadar beş disiplin kapsamında bütünleşmenin ve diyalog ortamının gerçekleşmesinin oldukça zor olduğunu belirtse de, öğrenen örgütleri, bu bütünleştirmeyi başarabilen örgütler olarak ifade etmektedir (Senge, 1993; 20).

2.4. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Günümüzde bazı işletmeler değişimi yaratırken, bazıları değişime uyum sağlamaya çalışmakta, bazıları ise değişimin gerisinde seyirci olarak kalmaktadırlar. Başarılı olmak isteyen işletmeler, çağa uygun, değişimi yaratan işletmeler olmalıdırlar. Çağın gereklerini ve bu gereklerin gelecekte ne gibi değişimler göstereceğini anlamak, öğrenen örgütlerin temel çalışma prensibini oluşturmaktadır.

Hızın, değişkenliğin ve çevikliğin önem kazandığı günümüz koşullarında, öğrenen örgüt, stratejilerini, "öğrenme"nin sürdürülebilir stratejik üstünlük sağlamanın tek kaynağı olduğunu bilerek oluşturmak zorundadır. Strateji, öğrenme sürecinin bir çıktısıdır (McGill ve Slocum, 1993; 79).

Porter, rekabetçi strateji analizlerinde, işletmeleri etkileyecek beş temel faktör bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar: (Porter, 1979; 2)

1. Tedarikçilerin pazarlık gücü,
2. Müşterilerin pazarlık gücü,
3. Pazara yeni girenlerin yaratacağı tehdit,
4. Yeni ürünlerin yaratacağı tehdit,
5. Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu.

Yukarıda sayılan faktörler, işletmelerin strateji oluştururken göz önünde bulundurmaları gereken temel faktörlerdir. Bu beş faktörün yaratacağı etkiler, yöneticiler tarafından az çok tahmin edilebilir. Rekabetçi avantaj işletmeler için gereklidir. Ancak yeterli değildir. İşletmeler uzun süreler rekabette öncü olabilirler, ancak bu, onların varlıklarını sürdürmelerinin garantisini oluşturmamaktadır. Önemli olan, onların yeni bir şeyler öğrenip öğrenmedikleridir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 44). Öğrenen örgütün

stratejileri açısından en temel özelliği; "öğrenme"nin stratejik amacın, vizyonun, misyonun ve değerlerin görünen ve merkezi bir ögesi durumuna getirilmesidir (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993; 61).

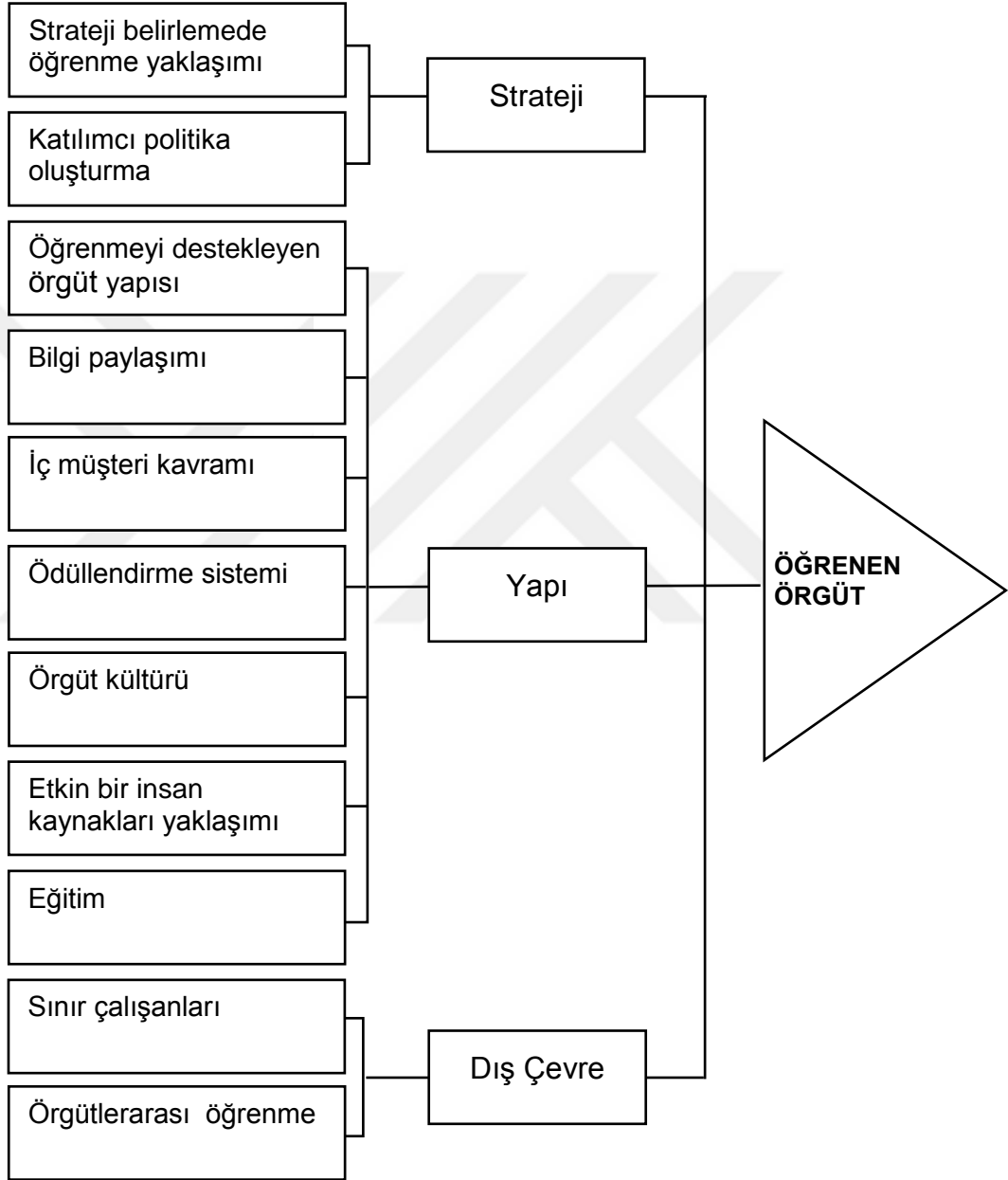
Prahalad ve Hamel'e göre öğrenen örgüt, kendisini rakiplerinden farklılaştıracak ve taklit edilmesi güç örgütsel süreçler yaratmalıdır. Uzun dönemde rekabetçi üstünlük, beklenmeyen ürün ve hizmetlerin düşük maliyetle ve hızlı bir biçimde üretilmesini sağlayacak "temel yeterlilikler" oluşturabilmekten geçmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990; 81).

İngiliz havaalanı sahibi ve işletmecisi BAA Plc., öğrenmeyi geliştirmek için, müşteri istek ve ihtiyaçlarından yola çıkmıştır. İşletmenin temel yetkinlik alanlarını destekleyen bilgi birikiminin ve "en iyi uygulamalar"ın, örgüt içinde etkin bir şekilde paylaşılmasını ve böylece yeni öğrenme olanaklarını ortaya çıkartmayı hedeflemiştir. Daha sonra örgütsel süreçlerini ve yönetsel uygulamalarını "dünya çapında en iyi uygulamalarla" kıyaslamış ve böylece geliştirmeye açık alanlarını belirlemiştir. BAA'nın, öğrenen örgüt felsefesini benimsemesinin altında yatan gerçek, öğrenmenin yirmi birinci yüzyılda başarıyı sağlayacak temel faktör olduğu bilincine varması olmuştur (Teare ve Dealtry, 1998; 50). Öğrenen örgüt, müşterisine rakiplerinden daha üstün değerler sağlayan "temel yetenekleri" ve stratejik amacını belirleyebilmiş bir örgüttür. Temel yetenekler az bulunan, çok yönlü kullanılabilen, değerli ve taklit edilemez yeterliliklerdir. Özellikle bilgi temelli yetenekler, rekabette üstünlük açısından, işletmeler için vazgeçilmez özgün kaynaklar olma niteliğini taşımaktadırlar.

Değişik araştırmacılar, örgütlerin öğrenen bir organizasyon haline gelebilmeleri için gerekli şartları veya yöntemleri değişik şekillerde ortaya koymuşlardır. Bu görüşler genel olarak paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sürekli ve stratejik bir özellik taşıyan bireysel öğrenme, diyalog ve araştırmaya önem verme ve öğrenmeyi destekleyici ve kolaylaştırıcı bir liderlik gibi sosyal süreçleri konu alan temel ortak noktalar üzerinde durmaktadırlar (Cullen, 1999; 48).

Öğrenen örgütlerin özelliklerini genel olarak üç grupta toplamak mümkündür.
Bunlar: (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 25; içinde Yazıcı, 2001; 170-183)

1. Strateji ile ilgili özellikler,
2. Yapısal özellikler,
3. Dış çevre ile ilgili özellikler,



Şekil 6: Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Kaynak: Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; s.25

2.4.1. Strateji ile İlgili Özellikler

2.4.1.1. Strateji Belirlemede Öğrenme Yaklaşımı

Öğrenen örgütlerde işletme politikalarının ve stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır. Planlama süreçlerinin içine entegre edilen deneysel yaklaşımlara ve geri besleme döngülerine yer verilerek, sürekli gelişme sağlanabilir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 18).

Günümüzde birçok şirket, öğrenmeyi şirket stratejilerinin temeline yerleştirmişlerdir. Çünkü stratejiler, şirketin çevreyi anlama yeteneğini geliştirir. Örneğin Harley Davidson'un temel değerlerinden birisi "entelektüel merak"tır. Yani sürekli yenilik yapmak için yeni yolların aranmasıdır. Bu da ancak öğrenme sayesinde gerçekleştirilebilir. Entelektüel merak sayesinde tüm çalışanlar mevcut iş yapma biçimlerini sorgular ve eksik yönlerini bulup, yenisiyle değiştirmek için gönüllü olarak çalışırlar (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993; 61).

Öğrenme, işletmelerin sürdürülebilir stratejik avantaj elde edebilmelerini sağlayacak tek yoldur. Başarılı bir öğrenen örgütün yaratılabilmesi için bazı stratejilerin kullanılması gerekmektedir. Bunlar: (Marquardt, 1996; 75)

- Kişisel ve örgütsel başarılar için öğrenmenin ön plana çıkarılması,
- Öğrenmenin tüm faaliyetlerde kullanılması,
- İnsan kaynakları politikalarının öğrenmeye değer veren insanlar üzerine kurulması,
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi,
- Öğrenmenin etkilerinin ve faydalarının tüm örgütte duyurulması,
- Öğrenme fırsatlarının artırılması,
- Öğrenmeye fazladan zaman ayrılması,
- Öğrenme için yeterli fiziksel bir ortamın yaratılması,
- İş üzerinde (on the job) öğrenmeye önem verilmesidir.

2.4.1.2. Katılımcı Politika Oluşturma

Katılımcı politika oluşturma, politika ve strateji belirleme süreçlerinde tüm örgüt üyelerinin katılımını ifade etmektedir. Öğrenen örgütlerde, görev, yetki ve sorumlulukları ne olursa olsun, her kademede çalışanların politika ve strateji belirleme süreçlerine katılımı üst kademe yönetim tarafından desteklenir. Bunun nedeni, farklı düşüncelerin, değerlerin ve zihinsel modellerin ortaya çıkması ve bunların göz önüne alınarak paylaşılan bir vizyon yaratılmasıdır. Böylece daha yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi de sağlanmış olur (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 19).

Paylaşılan bir vizyon, tüm çalışanlara ortak bir amaç sunar. Öğrenen bir örgüt olabilmenin en önemli aşaması, çalışanlar arasında öğrenme odaklı bir vizyon yaratmaktır. Çünkü, öğrenme olmadan bir örgütün amaçlarına ulaşması oldukça zordur. O halde çalışanların bir “öğrenen örgüt vizyonu”na sahip olmaları gerekmektedir. İnsanların bu vizyona sahip olmaları birkaç açıdan önem taşımaktadır: (Marquardt, 1996; 68)

1. Paylaşılan bir vizyon, çalışanlara öğrenme üzerinde odaklanma gücünü verir. Vizyon insanların umutlarını ve hayallerini ortaya koyar ve onlar için bir anlam ve değer taşır.
2. İnsanların gerçekten istedikleri bir amaca erişmek için çalışmalarını, onların tutuculuktan kurtulmalarını sağlar.
3. İnsanlar ancak gönülden inandıkları şeyleri gerçekleştirebilmek için yaratıcı ve güçlü bir biçimde öğrenirler.

2.4.2. Yapısal Özellikler

2.4.2.1. Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Yapısı

Yapı örgütün araçsallığını oluşturur. Örgüt içindeki iletişim ve kontrol mekanizmalarını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirler. Örgütün yapısı da öğrenmeyi etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yapının esnek olmaması ve bürokratik kısıtlamalar, örgüt içindeki öğrenmeyi engeller. Öğrenen örgütler ise, esnekliğe, açıklığa, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal karakteristikleri taşımaktadırlar. Öğrenen örgüt yapıları öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuşlardır. Örgüt sınırları, örgütün dış çevresi ile kolaylıkla alışveriş yapabilmesi için oldukça geçirgen bir yapıya sahiptir. Bu öğrenme ihtiyacından yola çıkarak yapıda öğrenmeyi destekleyen, onlara gerekli serbestiyi tanıyan ve kaynakları insanlara sunan bir anlayış hakimdir (Lei, Slocum ve Pitts, 1999; 33).

Öğrenen örgütlerin yapısı, çalışanların ve örgütün bütün olarak gelişmesini sağlayacak bir biçimdedir. İşletme içinde görevler, iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar, esnek ve geçirgen yapıdadırlar, böylece değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. Amaç, çevresel değişimlere kolay uyum sağlayabilecek bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 22).

Öğrenen örgütlerin yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. Öğrenen örgütler, bilgi akışını artırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için yüksek oranda geçirgen sınırlara sahiptirler. Yönetimle çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler bulunmaktadır. Çünkü örgüt yapısı öğrenme ihtiyacı üzerine kurulmuştur. Yönetim bu amaçla, öğrenme için gerekli kaynakların tümünü seferber etmektedir (McGill ve Slocum, 1993; 77).

2.4.2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgiyi bulma, depolama ve ulaşma ile ilgili teknolojiler, insanların güç ve yetkilerini artırmak için kullanılmaktadır. Öğrenen örgütlerde bilgi, tüm kullanıcılara aynı derecede açık bir şekilde sunulur. Bilginin örgüt içinde etkin şekilde kullanımını ise "bilgi teknolojileri" sayesinde gerçekleştirir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 20). Bilgisayar teknolojisinde son 20 yılda meydana gelen değişiklikler bilgi teknolojisinin örgüt içinde kurulmasını ve işletilmesini kolaylaştırmıştır. Öğrenen örgüt, örgütte meydana gelen faaliyetlerin anlaşılmasına ve sonuçlarının herkes tarafından bilinmesine yardımcı olmak için iletişim sistemleri kurar ve bilgi depoları oluşturur. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sürekli ve etkin bir şekilde takip edilir. Bunun yanında örgütte bilgi akış sistemleri de kurulur. Bunların amacı çalışanların üstünde baskı kurmak, onları cezalandırmak veya ödüllendirmek ve kontrol altında tutmak değil; çalışanların, örgütte nelerin olup bittiğini anlamalarını sağlamaktır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 26). Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmenin karar verme sürecini hızlandırırken, bilginin paylaşımını ve sinerjik etki yaratarak artmasını da sağlar (Lei, Slocum ve Pitts, 1999;33). Bilgi, örgütün damarlarında dolaşan kan gibidir. Bilginin tam olarak, zamanında ve herkes tarafından aynı seviyede paylaşılması, öğrenen örgütlerin etkinliğini artırmaktadır (Daft, 1994; 496).

2.4.2.3. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri kavramı, Toplam Kalite felsefesinin en önemli parçalarından biri olan, tüm birimlerin birbirlerini müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde değerlendirmesi anlamını taşır. Burada amaç, iç müşterilerin tatmin edilmesi ve bireyler, gruplar ve bölümler arasında sürekli bir diyalog ortamının sağlanmasıdır. İşletme içinde karşılıklı olarak doğan bir diyalog ve anlayış sonucu, ürün ve hizmetler hakkında bilgi transferi ve geri besleme sağlanmış olur. Böylece herkes empatik bir tarzda, olaylara birbirlerinin bakış açısından bakabilmeyi de öğrenmiş olur. Bunun altında yatan temel gerçek, kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek için, kaliteli girdilere ihtiyaç duyulmasıdır. Bu şekilde karşılıklı kurulacak bir işbirliği ve yardımlaşma ortamı

sayesinde, çalışanlar aynı zamanda işletmenin ihtiyaçlarından da haberdar olurlar. İşletme içinde rekabetin yerini, karşılıklı kazan-kazan felsefesi alır (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991 ;21).

2.4.2.4. Ödüllendirme Sistemi

Öğrenen örgütte en büyük ödül öğrenmedir. Birey işi ile ilgili faaliyetlerde bulunurken elde ettiği bilgi ve tecrübe onun en büyük ödülüdür. Öğrenen örgüt bütün uygulamalarında bireyin nasıl, ne zaman ve nerede öğreneceğini planlar ve bu planları uygular.

Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarındaki farklılıklara değer verilmesi, yaratılacak sinerjinin artmasına neden olur. Çalışanların farklılıklarına değer verilmesi, çalışanların kendilerine karşı özsaygılarını artıracak ve onlara gelişmelere daha fazla katkıda bulunma fırsatını vermiş olacaktır (Kline ve Saunders, 1998; 14). Öğrenen örgütlerde ödüllendirme, öğrenmeyi ve katılımı destekleyici yönde yapılmaktadır. Yani risk üstlenmek, esnek olmak, sürekli gelişmeyi destekleyen faaliyetlerde bulunmak ödüllendirmede esas alınmaktadır. Bununla birlikte hatalar veya aykırılıklar cezalandırılmamaktadır. Çünkü hatalar en büyük öğrenme fırsatı olarak görülmektedir. Aykırılıklar veya farklılıklar ise entelektüel sermayenin doğal bir sonucu olarak görülmekte ve farklı fikirlerin farklı yaklaşımları beraberinde getireceği ve bunun da en güzel öğrenme fırsatı olacağı düşünülmektedir (McGill ve Slocum, 1993; 77).

2.4.2.5. Örgüt Kültürü

Öğrenen örgütlerde öğrenmeyi teşvik eden bir kültür bulunmaktadır. Bu öğrenme kültürü, tecrübelerle açıklık, risk üstlenmeyi teşvik ve hataları değerlendirmek ve onlardan öğrenmek şeklinde karakterize edilebilir. Ancak öğrenme kültürü, bir slogan olmaktan çok organizasyonun günlük faaliyetlerine entegre edilmiş olmalıdır. Çünkü oluşturulacak öğrenme kültürü, işletmeye esneklik sağlayarak, değişimlere kolaylıkla uyabilme yeteneği kazandıracaktır (Lei, Slocum ve Pitts, 1999; 36). Öğrenen örgütlerde bütün, onu oluşturan parçalardan daha

önemlidir. Bu bütüncü görüş, örgütü bir sistem olarak tasvir eder. Bu bütüncü görüş sayesinde bütün, anlamlı bir şekilde değerlendirilebilir (Daft, 1994; 496).

Her örgütün inanç, düşünce, davranış şekillerini ve dünya görüşlerini etkileyen, kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. Bu nedenle öğrenmenin doğası ve anlamı da, öğrenmenin içinde gerçekleştiği örgütün kültüründen etkilenecektir. Örgütlerde genellikle öğrenme karşıtı olmasa bile, öğrenmeye daha az meyilli bir davranış biçimi sergilenmektedir. Çünkü risk almak, yeni yaklaşımları denemek, bilgiyi paylaşmak gibi davranışlar pek benimsenmemiştir. Öğrenen bir örgüt olabilmek için bu tür davranışların değişmesi gerekmektedir (Schein, 1997; 364). Başarılı olmuş örgütlerin temelinde, yenilikçiliği ve öğrenmeyi destekleyen çabanın, sürekli olarak gösterilmesi vardır. Öğrenen bir örgütte üst yönetimin en önemli görevlerinden birisi de sürekli gelişen bir öğrenme kültürü oluşturmaktır.

Öğrenme kültürüne sahip olan bir organizasyonda; yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler yani işletmenin ilişkide bulunduğu bütün taraflar öğrenme ve gelişme fırsatını elde ederler. Tartışmadan çok, yaratılan diyalog ortamı, öğrenme kültürünü destekler. Açık, sürekli ve yüzyüze iletişimle sağlanan diyalog sayesinde herkesin paylaştığı vizyonlar ortaya çıkar (McGill ve Slocum, 1993; 76).

Öğrenen örgütlerde yöneticilerin temel fonksiyonu, çalışanları sürekli deneyimlerden öğrenmeye yönlendirmeli ve onları risk almak, başarısızlıktan korkmamak konusunda motive etmelidirler. Günümüzde sürdürülebilir stratejik avantaj ancak öğrenme ile gerçekleşebilir. Öğrenen örgütler de bu temel felsefeye dayanarak çalışanlarından sürekli deneyerek öğrenmelerini beklemektedirler. Böylece öğrenme kurumsallaşmaya başlayacaktır (McGill ve Slocum, 1993; 77).

2.4.2.6. Etkin İnsan Kaynakları Yaklaşımı

Bilgi günümüzde hızla eskimektedir ve ancak bilgisini yenileme kapasitesine, yani öğrenme yeteneğine sahip olanlar güncel bilgilerle donanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında organizasyonun temel görevlerinden biri, kişilerin yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamı yaratmak olmalıdır (McGill ve Slocum, 1993; 78). Öğrenen örgütler, "insan odaklı yönetim anlayışını"

benimsemiş organizasyon yapılarıdır. Sistemin merkezinde entelektüel bir sermaye olan insan yatmaktadır. Çünkü öğrenen örgütlerde insanlar, örgütün geleceğini şekillendiren kişilerdir (Fortune ve Peters, 1995; 7). Öğrenen örgütün bütün kaynak ve tesisleri çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için sunulur. Uygun yönlendirmeler ve bilgilendirmelerle öğrenmeleri ve gelişmeleri teşvik edilir, sorumluluk almaları sağlanır. Bunu yanı sıra öğrenen örgüt, çalışanlarına, kariyer planlaması olanağı da sunar (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 23-27).

Öğrenen örgütlerde işe alma, kişilerin bilgi seviyelerine göre değil, öğrenebilme yeteneklerine ve yaratıcılıklarına göre yapılmaktadır. Çalışanların öğrenebilme yetenekleri, yaratıcılıkları, eğitimleri, tecrübeleri, yargılama yetenekleri, zekaları ve ilişkileri onların sahip oldukları en büyük sermayedir (Swain, 1999; 32). Bu bağlamda, işletmenin sahip olacağı entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi stratejileri, işletme kültürü ile entegre edilerek örgüt içinde yayımlı ve dönüşüm sürecine destek sağlamalıdır. Örgütlerin, rekabetçi avantajı yakalayabilmek için, rakipleri tarafından kolay kolay taklit edilemeyecek, özgün bir insan kaynakları yönetimi felsefesine sahip olmaları gerekmektedir. Buna göre, çalışanları birer maliyet unsuru olarak değil aksine onları işletmenin en değerli varlıkları olarak nitelendiren ve çalışanlarla işletme arasında bütünleşme sağlamaya çalışan bir yönetim felsefesi önem kazanmaktadır (Klein, 1998; 5).

2.4.2.5. Eğitim

Öğrenen örgütlerde faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde, çalışanların geleneksel düşünce yapılarından uzaklaştıkları bir organizasyon anlayışı hakimdir. Örgütün insan kaynaklarının eğitimi, öğrenen örgütlerde öncelikli adımdır. İlk düzeyde, basit görev eğitimi vardır. Kişi, işin gerektirdiği belirli işlemlerle aşama aşama tanıştırılır. Bu eğitimin en kolay aşamasıdır, kurumlar bu sorumluluğu hemen üstlenirler. İkinci düzeyde resmi eğitim gelir. Bu aşamada, çalışana iş için gerekli temel bilgi ve beceriler öğretilir. Üçüncü aşamada ise kültürel eğitim gelir, birey, bu aşamada belli bir çevrede görevini yapabilmesi için, gereken her şeyi öğrenir.

İnsanlara kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak kaynaklar ve kolaylaştırıcı imkanlar sunularak, kendilerini geliştirme konusundaki motivasyonu

artırılmış olur. Çalışanların eksikliklerinin belirlenmesi, onlara uygun eğitim programlarının sunulması ve gerekli rehberlik ve yönlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Bunun yanısıra, çalışanlara, öğrenme açısından herkesin sorumluluğu olduğu bilincinin aşılması ve öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceği konusunda bilgilendirme verilmesi gerekmektedir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 23).

Günümüzde işletmelerin kurdukları ve çalışanlarını eğitmeye yönelik "şirket üniversiteleri"ne (Corporate University) sıkça rastlanmaktadır. Motorola'nın "Motorola Üniversitesi", McDonalds'ın "Hamburger Üniversitesi", grup dinamiğinden faydalanarak çalışanların modern teknik, teknolojik, sosyal ve yönetsel becerileri kazanması için kurulmuşlardır. Burada amaç, çalışanların yetiştirilmesi, yetkinlik kazanması, örgüt kültürünü daha kolay benimsemeleri, birbirini daha yakından tanımalarının yanı sıra işbirliği ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak sinerjik etki yaratabilmektir. Bütün bunların doğrultusunda çalışanlar takım halinde çalışarak, birlikte, paylaşılan bir vizyon çerçevesinde, nasıl öğreneceklerini, yani "öğrenmeyi öğrenmektedirler" (Davidow ve Malone, 1995; 204).

2.4.3. Dış Çevre İle İlgili Özellikler

2.4.3.1. Sınır Çalışanları: Çevresel Ajanlar

İşletmelerin değişime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, diğer bir deyişle, yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan işletmeler, değişen müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyecek ve rakiplerinin manevralarına uygun yanıtlar veremeyeceklerdir (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993; 52-67).

Bilginin örgüt içinde dolaşması, örgütün etkinliği açısından ne kadar önemliyse, dışarıdan bilginin alınması da aynı derecede öneme sahiptir. Örgüt içinde, özellikle bu role sahip birimler bulunmasına rağmen, öğrenen örgütlerde bu

görev herkes tarafından ve özellikle de sınır çalışanları tarafından yerine getirilmektedir. Sınır çalışanları olarak adlandırılan çalışanlar, işletme dışına ürün ve hizmet dağıtan veya müşterilerle ve tedarikçilerle iletişimde bulunan çalışanlardır. Müşteri ve tedarikçilerle birebir ilişki kurabilen bu çalışanlar, onların istek ve ihtiyaçlarını veya sıkıntılarını anında işletmeye yansıtabilme olanağına sahiptirler (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 22). Yenilik için önemli olan bu dışsal öğrenme, öğrenen örgütler açısından değer taşıyan bir süreci oluşturmaktadır.

Öğrenen örgütlerde müşteriler, deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanılması gereken bir kaynak olarak görülmektedir. Müşteriler ürünler hakkında detaylı bilgileri, diğer ürünlerle aralarındaki farkları, ürünün dizaynı ve kullanımı veya satış sonrası hizmetler konusundaki eleştirileri en somut biçimde ortaya koyan kaynak durumundadırlar.

Sınır çalışanları aracılığıyla toplumun, öğrenen organizasyonların öğrenme sistemine dahil edilmesi örgüte bazı avantajlar sağlar. Örneğin, örgütün toplumdaki imajının artması, toplumun o işletmenin ürün veya hizmetleri üzerindeki ilgisinin artması, toplumun yaşam kalitesinin artırılması, gelecek için potansiyel bir işgücünün ve müşteri kitlesinin yaratılması ve toplum kaynaklarının paylaşılması gibi fırsatlar yakalanabilir (Marquardt, 1996; 112).

Öğrenen örgüt sisteminin başarısı, örgütün ilişkide bulunduğu tüm alt sistemlerin veya tüm çıkar gruplarının (paydaşların) başarısından etkilenmektedir. Tedarikçiler, yan sanayi ve ortaklar ile kurulan ilişkiler ve bilgi paylaşımı, her iki tarafın da birbirinin ihtiyaçlarını anlamaları ve bunu giderme yolunda kolektif bir çalışmanın doğmasına neden olur.

2.4.3.2. Örgütlerarası Öğrenme

Öğrenen örgüt bilgiyi her türlü kaynaktan sağlayan örgüttür. Rakiplerle devamlı iletişim halindedir, fikirleri paylaşır ve bilgi alışverişinde bulunur. Yeni ürünler ve pazarlar yaratmak için rakiplerle, tüketicilerle ve tedarikçilerle işbirliği yaparak ortak yatırımlar yapar ve ortak hareket eder. Şirket beraberlikleri de öğrenen örgüt yaratmada kullanılan bir tekniktir. Öğrenen örgütler seminer,

konferans gibi eğitim faaliyetlerini de beraber düzenlerler (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991: 27).

Günümüzde işletmeler, karmaşık, belirsizlikle dolu iş dünyasında yalnız başlarına mücadeleye devam etmemek için, çeşitli amaçlar doğrultusunda birbirleriyle stratejik ittifaklar kurmaktadır. Stratejik ittifaklar, büyümekten teknoloji geliştirmeye, finansal kaynak sağlamaktan maliyetleri azaltmaya kadar değişen pragmatik amaçlarla, karşılıklı fayda elde etme üzerine oluşturulmaktadır (Ohmae, 1989; 143). İşletmeler çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan "stratejik işbirlikleri", işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadır. Öğrenme yoluyla elde edilen bilgi ve deneyimlerin uygulamalara aktarılması kadar, ileride kullanılmak üzere saklanması da, sürekli işletme başarısı için önemli bir zorunluluktur. Böylece, örgütsel hafızaya kaydedilen "kazanımlar" (Tsang, 1997: 79) işletmenin gelişimi açısından stratejik değeri olan birer kaynak değerindedir. Ancak stratejik ittifaklardan elde edilebilecek en büyük fayda, yeni düşünce, uygulama ve bakış açılarını paylaşarak, karşılıklı ve sinerji yaratan bir şekilde öğrenebilmektir. Tek taraflı bir fayda elde etmenin aksine, birlikte, karşılıklı olarak, "kazan-kazan" stratejisi ile öğrenmek, her iki taraf açısından da olumlu sonuçlar doğurur (Kanter, 1994; 97).

Yukarıda belirtilenlerin ışığında, öğrenen örgütlerin genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Marquardt, 1996; 19)

- Sistem düşüncesi esastır,
- Öğrenme örgütün bütünde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir,
- Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir,
- Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin, örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramışlardır,
- Yaratıcılığa önem verilir,

- Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler,
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur,
- Çalışanlar örgüt içinde ve dışında yaratıcı bir toplum bilinciyle ilişki halindedirler,
- Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir,
- Çevresine karşı uyanık ve esnekler,
- Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir,
- Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.

Öğrenen örgütlerin temel hedefi, müşterilerini tatmin etmektir. Bu nedenle, karşılıklı öğrenmeye açık, AR-GE ve eğitim faaliyetlerinde tedarikçilerle ortak eğitim programları, karşılıklı eleman rotasyonunu sağlamak, işletmelerin birbirlerinden öğrenme fırsatlarını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde, farklı endüstrideki işletmelerden öğrenme fırsatlarına olanak tanımak ve kendi süreç veya uygulamalarını kıyaslamak (benchmarking) da öğrenen örgütlerin temel niteliklerindedir (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 22).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNDA LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜM

Tezin bu bölümünde öncelikle liderlik kavramı ve ardından örgütsel dönüşüm ve bu dönüşümün gerçekleştirilmesi açısından önem taşıyan stratejik liderlik sürecine ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda öncelikle örgütlerde liderlik süreci açısından önem taşıyan ve ön plana çıkan kavramlar olarak vizyon, örgütsel değerler, misyon, hedefler, politika ve strateji kavramları incelenmektedir. Ardından bilgi toplumunda liderlik olgusu ile birlikte öğrenen örgütlerin yaratılması yönünde stratejik mimari ve örgütsel dönüşüm süreci, stratejik liderlik bağlamı içinde ele alınmaktadır.

3.1. Örgütlerde Liderlik Süreci Açısından Önem Taşıyan Kavramlar

3.1.1. Vizyon

Vizyon ifadesi kısa ve öz olmasına karşın, anlam olarak kapsamı geniştir. Genellikle vizyon, arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliği şeklinde düşünülür. Vizyon, organizasyonun gelecekte varolacağı ortamı tarif eder.

Çoğu kez vizyon devrimci, değişmeci, radikal hedef bulma/kurma olarak düşünülür; ve “Ne için?” sorusunun yanıtını karşılar. İleriye bakarken, nelerin korunup nelerin terkedileceği, hangi konuların öncelikle ele alınacağı, hangi konuların önemsiz olduğu bu soruya verilecek gerçekçi yanıtta gizlidir. Bu nedenle vizyon gelecekteki kavramları içine alır ya da gelecekteki bir çok kavram vizyonu bütünler. Vizyonun gelecek bağlamında çalışmalar yapma olanağı vermesi, değişimi ve gelişmeyi kolaylaştırması; fiziki ve entelektüel

dönüşüme ivme kazandırması; ilham ve enerji vermesi; toplu varoluş duygusu yaratması ise onun önemini artırmaktadır.

Vizyon, kurumun görünüşünü, ayırt ediciliğini, düşüncelerini temsil etmektedir. Dolayısıyla liderlerin gücünün kaynağı ve kapasitesi olan vizyon, kurum açısından iddia, çalışanlar açısından hedefe ulaşma yolunu gösteren geleceğe yolculuğun haritası, ilgili paydaşlar içinse gelecekle ilgili olarak verilmiş bir sözdür.

Bu bağlamda vizyon, geleceğin gerçekliliğini yakalama ve görünmeyeni kavrama konusunda mevcut durumun analizine bağlı tasarlanan bir resim; daha derin, motive edici temel değerler ve uzun erimli stratejileridir; diğer bir deyişle gelecekteki misyon, amaç, hedef ve stratejilerin toplamıdır. Bundan dolayı bugünkü durum tam olarak kavranmadan açık, net ve yerinde bir vizyon yaratılması söz konusu değildir. Vizyonun, herkesin anlayacağı kadar açık ve net olması, hayaller ve gerçekler bağlamında uygunluk göstermesi beklenir. Bu ise, vizyonun paylaşılması ve/ya paylaşılan vizyonun yaratılması gerekliliğini işaret eder.

Vizyon; geçmişin ve yaşanan zamanın kavranışının, gelecekte olunmak istenilen yerin, kurumun ayırt ediciliğinin, ilkelerin, değerlerin, misyon ve hedeflerin olabildiğince geniş, kurumun tüm hayati bileşenlerine hitap eden en temel ve genel ifadesidir.

Vizyonun temelini oluşturan organizasyonun yönlendirici gücü, işletmenin düşük maliyetle üretim yapan bir üretici mi, bir teknoloji lideri mi olacağını belirleyerek üretim, pazar ve faaliyetlerin vizyonla beraber gelişmesini sağlar. Aynı zamanda, organizasyonun hedefine bağlı olarak yeni üretim ya da pazar fırsatlarını kabul edip etmemesine neden olur (Lowenthal, 1995; 64).

İlkeler, değerler, misyon ve hedefler vizyonun temel unsurlarıdır. Vizyon ifadesi ile birlikte değerler, misyon ve hedefler akla gelmektedir. Bu nedenle vizyon ifadesi bu unsurların toplamı ve en genel ifadesidir.

Vizyon oluşturma ve uygulama safhası olarak iki ayrı biçimde değerlendirilmektedir.

Vizyon oluşturmada;

- Beklentilerin tespiti,
- İlkeler ve değerlerin belirlenmesi,
- Misyon ifadesi oluşturulması,
- Hedeflerin belirlenmesi aşamaları söz konusudur.

Uygulamada ise vizyon ifadesi en üstte şemsiye görevini üstlenmekte, unsurlar buna bağlı olarak birbirini desteklemekte ve uygulamaya dönüşmektedir.

Bu bağlamda vizyon ifadesi;

- Çalışanlara, hizmetten yararlananlara, kurumdan beklentisi olanların tümüne hitap etmelidir.
- Çalışanların rol ve yükümlülüklerini keşfetmelerine imkan vermelidir.
- Bağlılık duygusu oluşturmalı, çalışanları ve tedarikçileri motive etmelidir.
- Kurumun hayati bileşenlerinin tamamını kapsamalıdır.
- Beklentilerden doğmalı ve onlara cevap vermelidir.
- Strateji ve yaklaşımlarla ilişkisi kurulabilmelidir.
- Çalışanları sorumlu bir topluluk olma yönünde birleştirmelidir.
- Hedef koymalı, hedef birliği sağlamalı ve hedeflere yönlendirmelidir.

Bir işletmenin vizyonu, şirket çalışanlarına işlerini nasıl yapacaklarını ve gerektiğinde inisiyatiflerini nasıl kullanacaklarını belirlemelerinde işletmenin misyonu ile birlikte bir kılavuz niteliği taşır (Hammer ve Champy, 1994; 142).

Vizyon ifadesini belirleme görevi liderindir. Liderler vizyon ifadesine uygun davranmalıdır. Vizyonun kabul görmesi için davranışlarla beraber paradigmlar da değiştirilmelidir. Vizyon ifadesi,kişisel olarak lider tarafından her fırsatta herkese aktarılmalıdır. Bu görevin başkasına devri beklenemez. Ancak vizyon, çalışanlarca paylaşılma ve anlaşılma derecesine göre kabul

görür. Bu nedenle vizyonun belirlenmesinin yanında hayata geçirilme yönünden kabullenilmesinin önemi büyüktür. Bundan dolayı vizyon belirleme süreci uzlaşma ve ekip çalışmasına dayanmalıdır.

Vizyon ifadesi gizli bir belge değildir. Kurumun karakterini ve amaçlarını nakletmenin en önemli aracıdır. Bu nedenle kapsamlı bir biçimde çalışanlara, müşterilere, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlara ve diğer paydaşlara aktarılmalıdır.

Unutmamak gerekir ki, açık bir vizyon, kritik yetenekleri değiştirmek, yeniden yapılandırmak, yatırım yapmak ve vizyon gücünü besleyen insan dokusunu geliştirmek için dışsal bir yön ve mantıklı bir bağlam sağlar.

Statik Yön: Çekirdek ideoloji		Dinamik Yön: Öngörülen gelecek	
Organizasyonun kimliği ve karakteridir. Ayakta tutan tutkaldır. Kim olduğunun nereye gittiğinden daha önemli olduğu olgusudur. Çünkü gidilen yol koşullara göre değişir. Lider ölür, pazar veya teknoloji değişir, yönetim farklılaşabilir. Fakat çekirdek ideoloji sürekliliğini korur. Ve oluşturulmaz, ancak keşfedilir. Bir keşif eylemidir. İçe bakılarak gerçekleştirilir. Bu nedenle biçimsel olarak ifade edilmesi gerekir.		Nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğinde değişim ve ilerleme için kritiktir. Bu yönün de iki prosesi vardır: Birincisi görünür, canlı ve gerçek yanı; ikincisi henüz gerçekleşmemiş olan rüya, arzu ve umutların barındığı yanıdır. Bunun için ulvi/manevi amaçlar belirlenir ya da hissettirilir. Bu çalışanları kuşatır, kavrar, enerji verir. Yoğundur. Paydaşlık yaratır. Mevcut koşullar ve yeteneklerin ötesinde, öteyi görmeyi gerektirir. Neticede bir resmi ya da tasviri içerir.	
Temel Değerler	Temel Hedefler	Bugünün Öngörüsü	Yarının Öngörüsü
İlkelere yön verir, oluşturur. Dışsal koşullardan etkilenmez, Özel fakat belirgin değildir, vardır. Tıpkı gökteki yıldızlar gibi. Ancak içselleştirme, içselleştirilenleri koruma önemlidir.	Varlık nedenini açıklar; realize eder. Organizasyonun ruhu ile ilgilidir. Esin verir, yönlendirir.	Organizasyonun hangi noktadan hareket ederek değişmeye başlayacağına işaret eder. Bir çıkıştır.	Hedef gösterir. Varış noktasıdır. Heyecan verir, çalışanları geleceğe yoğunlaştırır, yaratıcı bir kurgu düşüncesi taşır. Ve bunda doğru ve yanlış yoktur.

Tablo 3: Vizyon Konsepti

Kaynak: James C. COLLINS-Jerry J. PORRAS, "Building Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, (September-October 1996), s. 65-77'den yararlanılarak tablolastırılmıştır; içinde Papatya, 1998; 65-72.

Rotanın dışına çıkan bir yelkenli, nereden eseceği belli olmayan rüzgara bağlı olarak gerçek yönünü belirlemede nasıl zorluk çekerse, geleceğin gerçeğinden uzak bir rota da umutsuzluk girdabına o denli hızlı sokar. Bazen umutsuzluk, rotanın kaybedilmesi, bazen de rotanın dışına çıkarak gidilecek yönün belirlenmesi zorluğu şeklinde biçimlenebilir. Bu nedenle günümüz vizyonerlerinin karşı karşıya kaldıkları önemli sorunların başında vizyonun tükenmesi, vizyon bulanıklığı ve/ya vizyonun paylaşılmaması gelmektedir.

Vizyon bir gelecek anlayışı olarak değerlendirildiğinde bugün ile gelecek arasında güçlü bağların kurulması ve insanların kolaylıkla bunu kavrayıp anlayabilecekleri şekilde vurgulanması önem taşımaktadır. Herkesin vizyon konusunda açıklığa ve operasyonel anlamda kolayca anlayabilecekleri bir "vizyon konsepti"ne ihtiyaçları vardır (Papatya, 1998; 68).

Ne var ki, her zaman düşünmek ile yapmak konusunda bir gerginlik vardır. Vizyon düşünce bazında ne kadar kolay algılanırsa da, gerçekleştirme konusunda sorun ortaya çıkabilir. Sonuçta vizyonun bulanması ve gerçeğin dışlanması söz konusu olabilir. Vizyon, şu anki gerçeğin dışında olamaz. Ancak onu aşmak için düşünceleri zorlamaya yardımcı olur. Gelecek için yapılan planlar, dikkatin bugünde ve bugünün performansında yoğunlaşmasını dışlayamaz.

Bu bağlamda vizyon bir yol gösterici ya da nereye varılacağını anlamaya yarayan itici bir güçtür, bir işarettir. Vizyonun bulanıklığı ise, vizyonun gerektiği şekilde paylaşılmamasını ifade eder; ancak günün kaotik yapısında bu yıkıcı bir etki yaratabilir.

Vizyonun iki yanı keskin bu yönü, gelecek ile bugün, hayal ile gerçek arasındaki "yaratıcı gerilim" in somut bir ifadesi olarak karşımıza çıkar. Yaratıcı gerilim bugün ile gelecek, hayal ile gerçek arasındaki açıktır. Bu aynı zamanda bir enerji kaynağıdır. Açıklık, vizyona ilişkin düşünce ve eylemi geliştirir. Söz konusu gerilim, gerçekliğin vizyona çekilmesi veya vizyonun gerçeğe çekilmesine neden olur. Böylece neyin gerçekleştireceği üzerinde durulur. Yani vizyonun ne olduğu değil, ne yaptığı önemli görülmelidir (Papatya, 1998; 65-72).

3.1.2. Örgütsel Değerler

Örgütsel değerler, faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturmaktadır. Bu haliyle değerler; vizyonun temeli, kurumun ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen amaçlardır. Değerler, yol gösterici olarak çalışanları; kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışlara teşvik etmektedir.

Çalışanların örgütü kavradığının başlıca göstergesi olan değerler, örgüt kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Örgütsel değerlerin paylaşılması, çalışanların hedefleriyle uyumunun sağlanması gereklidir. Dolayısıyla örgütsel değerlerin diğer bir işlevi de hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış örgütsel sinerjiyi oluşturmaktır.

Örgütsel değerler;

- Niceliksel olmaktan çok nitelikselidir.
- Açık ve özlü biçimde ifade edilmelidir.
- Anlamlı, sürekli ve ulaşılabilir olmalıdır.

Örgütsel değerlerin belirlenmesi için öncelikle bugünkü durum ortaya çıkarılmalıdır. Bunun için beyin fırtınası tekniği kullanılarak, çalışanların görüş ve düşünceleri öncelikle alınmalı, çevrenin, yasaların, müşteri ve diğer paydaşların beklentileri doğrultusunda, gelecek hayaline bağlı olarak geliştirilmelidir.

Sahiplenmeyi ve bağlılığı sağlamlaştırmanın en iyi yolunun katılım olduğu dikkate alınarak, örgütsel değerler; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla paylaşılmalıdır.

3.1.3. Misyon

Misyon, bir örgütün stratejik amaçlarını ve bunların ne şekilde gerçekleştirileceğini belirlerken, örgütün varoluşu sebebini de ortaya koymaktadır. Her örgüt bir misyona veya felsefeye sahiptir. Bu felsefe ve/veya misyon örgütün sahip ve yöneticilerinin inanç ve değerleri çerçevesinde oluşur ve örgütün her tür faaliyetinin yanısıra, çalışanların davranışlarına da yön vererek işletmenin kimliğini oluşturan temel özellik olarak ortaya çıkar (Pearce ve Robinson, 1982; 81-83).

Misyon, kelime anlamı olarak, "bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev" şeklinde açıklanmaktadır (Goodstein, Nolan ve Pfeiffer, 1993; 170-171).

İşletmeler yönünden bu kavram örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli bir görev veya amaç olarak belirginleşmektedir (Pearce ve Robinson, 1982; 91).

Örgüt misyonunun temel dayanağı; kârlılık, büyüme gibi stratejik yönelimlerin kendi başına bir amaç olmayıp, gerçek anlamda yerine getirilen bir işin doğal sonuçları olduğu felsefesidir. Bu düşünce ile belirlenen misyon, örgütün her kademesindeki bireylere rehberlik ederek adeta bir esin kaynağı olur (Murray, 1987; 30).

Örgütün hizmet ağırlıklı olması, üretim ağırlıklı çalışmalar yapması, ürünleri açısından kalite yönelimli olması vb. misyon alanları uzun dönemde işletme başarısının artması yönünde birer başlangıç noktası niteliğindedirler. Misyon geliştirmek zor ve zaman gerektiren bir çalışmadır, fakat harekete geçilmeden önce mutlaka tanımlanmalıdır.

Örgüt misyonunun özellikleri kısaca değerlendirildiğinde misyonun uzun dönemli bir amaç olduğu görülmektedir. Örgüt misyonu nicelikle değil nitelikle ilgili bir değerdir. Ayrıca işletmenin dış çevresine yönelmekte diğer bir deyişle

pazar üzerinde odaklaşmaktadır. Sonuç olarak misyon örgüte özgüdür ve özeldir, örgütü diğer örgütlere göre farklı kılar.

Misyon alanları, bir işletme için aynı zamanda önemli çelişkiler açısından belirleyici bir rol üstlenirler. Örgüt misyonu, maliyete karşılık hizmet ve kalite, hali hazırda geçerliliği olan işlere karşılık yenilikler, resmi olmaya karşılık samimi davranma, görev ağırlıklı olmaya karşılık insana değer veren bir yaklaşımı benimseme vb çelişkiler karşısında işletmenin bu çelişkilerin hangi tarafında yer alacağını açıklıkla ortaya koyar (Peters ve Waterman, 1987; 390). Bu tercihler, işletmenin toplumda kendine özgü bir imaja sahip olması açısından önemli bir rol oynayacaktır.

Misyon ifadesinin formülasyonu yönünden bir değerlendirmeye gidildiğinde bir örgütün, başlıca dört soruya yanıt bulması gerekmektedir (Goodstein, Nolan ve Pfeiffer, 1993; 170-171).

1. Örgütün yerine getirdiği fonksiyon ve/ya fonksiyonlar NELERdir?
2. Bu fonksiyonları örgüt KİMin için gerçekleştirilmektedir?
3. Bu fonksiyonlar örgüt tarafından NASIL gerçekleştirilmektedir?
4. NİÇİN bu örgüt yaşayabilirliğini sürdürmektedir?

Misyon alanlarının tanımlanmasında etkin olan bu dört soruya ilişkin yanıtlar kısaca özetlenecek olursa:

İlk soru olan “Ne” işletmenin yapılması için gayret gösterdiği gereksinimlerin tanımlanmasını kapsamaktadır. İşletme örgütünde “Ne” sorusu için yüzeysel analizlerin kabul edilmemesi ve konunun önemle kritik edilmesi gerekmektedir.

Avis şirketinin klasik hikayesi bu noktayı güzel bir şekilde vurgulamaktadır. Yıllar içinde Avis bir otomobil kiralama işletmesi olarak tanınmıştı. Ne zaman ki Robert Townsend, Avis’in başına geçti ve Avis dünyanın

en büyük otomobil kiralama şirketi haline geldi. Robert Townsend bunu başarırken işletme misyonunu derinlemesine analiz ederek tanımladı. Townsend Avis olayında bir hedefi belirlemenin altı ay aldığına değinerek ortaya çıkan sonucu şöyle ifade etmektedir: “Biz, şoförsüz araç kiralama işinde en yüksek kâr marjıyla en hızlı büyüyen şirket olmak istiyoruz.” Hedef aynı zamanda işin tanımını da içeriyordu: “Şoförsüz araç kiralamak”. Sosyal açıdan da önemli olan bu hedef o sıralarda pazarın çok büyük bir bölümünü elinde tutan ve kendini bu işin General Motors’u olarak gören Hertz ile mücadele aşamalarında şirketin geleceği açısından büyük önem taşıyordu. Townsend bu durumu şu sözlerle özetlemektedir: “Böylece ayağımızı yere bastık ve motel, otel, havayolu işletmeciliği ve turizm acentalığı gibi benzer ya da ilgili işlere girmekten vazgeçtik. Bu hedef bize, o sırada sürdürdüğümüz şoförlü lüks otomobil (Limuzin) kiralama ve şehir içi tur vb. işlerden de vazgeçmemiz gerektiğini gösterdi (Goodstein, Nolan ve Pfeiffer, 1993; 171 : Alpay, 1990; 70).

Sonuç olarak “Ne” sorusu, işletmenin müşteri veya müşteri gruplarının gereksinimleri açısından göstereceği çabalar ile ilgili olmaktadır, ürün ve hizmetler bu sorunun kapsamı dışındadır.

Misyon formülasyonu açısından ikinci alanı belirleyen “Kim” sorusu, işletmenin hangi pazara veya pazarın hangi kesimlerine hizmet vereceğinin tanımlanması ile yanıt bulmakta, işletmenin başlıca müşterileri veya müşteri gruplarının belirlenmesini sağlamaktadır.

Üçüncü alanı belirleyen “Nasıl” sorusu, misyon ifadesi ile ilgili olarak işletmenin amaçlarının ne şekilde başarılacağına belirlenmesi konusunda yanıt aramaktadır. Örneğin işletmenin faaliyet gösterdiği pazar çevresinde gereksinimlerin tanımlanması ve karşılanmasında işletmede hangi teknolojilerin kullanılacağı konusu bu kapsamda değerlendirilmektedir. Kısaca bu aşamada işletme ile ilgili organizasyon planları ve buna bağlı olarak gerek duyulan başlıca teknolojilerin saptanması esas alınmaktadır.

“Niçin” sorusu ise örgütün yaşayabilirliği ile ilgilidir. Önemsiz olarak görülüp bir kenara atılan düşünceler örgütün üzerine eğilmesi ve bu yönde çaba sarfetmesi sonucunda üst düzey amaçlar şekline dönüşebilir. “Niçin” sorusunun karşılığı olan ve örgütün, yaşayabilirliği açısından yerine getirmesinin gerekli olduğu fonksiyonlar kâr amaçlı olan ve olmayan örgütlerin her ikisi açısından da aynı derecede önem taşımaktadır (Goodstein, Nolan ve Pfeiffer, 1993; 174-178; 188).

Sonuç olarak bir işletme ya da örgütün kurumlaşması açısından en önemli olan, açıklıkla belirtilmemiş olsa bile sistemin değer ve inançlar ile bütünleşmesidir. Kurum haline gelen örgütler, farklı bir görünüm sergiler. Sonuçta, toplumla kaynaşma ve bütünleşme gerçekleşir. Bu da örgüt hayatının tüm yönleri ile bir anlam kazanmasını sağlar.

Misyon; kurumun içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunu, ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı yansıtan ve var oluş amacını belirleyen bir görev bildirgesidir.

Misyonun sınırlılıkları belirleme özelliği, neyin planlanıp neyin planlanmayacağını da ortaya koymaktadır.

Misyon, güç ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle öncelikle değerlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Misyonun değişmesi, örgütün varoluş amacının da değişmesi anlamına geldiğinden dolayı, misyonun yıllık incelemelerle yeniden değerlendirmeye tabi tutulması gerektiğinde ifade ve anlam düzeltmelerinin yapılması önem taşımaktadır.

3.1.4. Hedefler

Hedefler örgütün uzun dönemdeki yönelimini ve başarmak istediklerini belirlemektedir. Örgütler değerlerle, anlayış ve kavrayışlarını, misyon ile bağlılıklarını; hedeflerle ise bağlılığın yönünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla

hedefler, misyon ve değerlerden doğmaktadır. Hedeflerin diğer bir özelliği de strateji ve yaklaşımlara dönüőebilecek niteliğe sahip olmasıdır.

Bu kapsamda hedefler, vizyonun hayata geçirilmesi için, değerler ve misyonda ifadesini bulan arzuyu, bugünkü strateji ve yaklaşımlarla ilişkilendirmektedir.

Hedefler, çalışanlara ve diğer paydaşlara değişimi yakalatmalı, basit, etkili, kapsamlı ve net olmalı, çalışanları birçok konuya yoęunlaőtırmalıdır. Bu anlamda hedefler, kurumun değerlerine ve misyonuna odaklanmalı, sabit niceliksel amaç içermemeli, vizyonun daha açık ifadesini oluşturmalıdır. Hedeflerin gerçekteşirilmesi için berrak ve anlaşılır bir vizyona ihtiyaç hızla artmaktadır.

Hedeflerin gerçekteşirilmesi tarafların sahiplenme ve bağlılığına bağlıdır. Bağlılığın garantisi katılım olduğundan, hedef belirleme sorumluluğu öncelikle liderlik grubuyla paylaőılmalı, sonra diğer çalışanlar ve paydaşlarla birlikte tartiőılmalıdır.

3.1.5. Politika

Politika kavramı, sözlükte “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” şeklinde tanımlanmaktadır (Webster’s New Int. Dict., Policy maddesi).

Genel anlamda politika yol gösteren, ne yapılması gerektiğini ortaya koyan ve çalışmaları yönlendiren ilkelerdir. Politikalar davranışlara ve etkinliklere yön vermek amacıyla oluőturulmakta ve çalışanların amaç ve yönlerini tayin etmelerini kolaylaştırmaktadır.

Politika, misyondan kaynaklanan görevlerin ilke ve değerlerin çizdiği sınırlılıkta hedeflere ve nihayetinde vizyona ulaşmak için belirlenen yol olarak da ifade edilebilmektedir.

3.1.6. Strateji

Strateji, kurumun hedeflerine ulaşmak için atacağı adımları belirlemektedir. İşe dönük ifadeler olduklarından niteliksel bir karakter taşırlar. Hedeflere ulaşmaya yönelik olduklarından strateji belirlemede;

- Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?
- Bu hedefleri nasıl gerçekleştireceğiz?
- Arzu edilen seviyeye nasıl ulaşacağız?

sorularının yanıtları aranmalıdır.

Hedeflere yönelik olmalarından dolayı her hedef için ayrı ayrı stratejilerin belirlenmesi önemlidir. Bu bağlamda stratejik amaçlar ise işletmenin uzun dönemde ulaşmayı planladığı hedefler olarak belirginleşmekte ve geleceğe yönelik uygulamalarda işletmeye rehberlik yapmaktadır.

Stratejik amaçlar çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli amaçlardır ve bu amaçların belirlenmesinde işletmenin kapasitesi ve yeterliliği ile geçmişten edinmiş olduğu deneyimler de çevre şartlarının yanısıra etken faktör olarak rol oynamaktadırlar. Stratejik amaçlar örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkartırken örgütün bütününe yön vererek çalışanlara rehberlik ederler ve böylelikle örgütün her seviyesinde beklenen başarının standartlarını oluştururlar (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1984; 135-136).

3.2. Lider ve Liderlik Kavramlarının Genel Değerlendirmesi

Liderler, izleyicilerinin kendi isteği ile takip ettikleri kişilerdir. Liderler, izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan kimselerdir. Lider kişiler başkalarından öğrenirler, ancak onlar tarafından yönetilmezler. Bu, liderlerin en belirleyici özelliğidir.

Liderlik ise, liderlerin yaptıkları bir faaliyettir, sahip oldukları bir varlık değildir. Liderlik, bir grubun faaliyetlerini belirli bir amaca yönlendirmektir. Bu,

hem lider ve hem de izleyicilerinin her ikisinin beraber davranışlarını içeren bir süreçtir. Gerçek liderlik, kişilerin belki de diğer insanlarla olan benzerliklerinin değil de, ayrıcalıklarının farkına varmaktır. Lider, kendi ayrıcalıklarını olduğu kadar, başkalarının ayrıcalıklarını da farkedebilmelidir.

Lider çevresinden farklı olan fakat bu farklılığı çevresinin etkinliği için değerlendirebilen kişidir. İyi bir lider çalışanları üzerinde öyle bir etki oluşturur ki, formal yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme sağlar. Mevkiden kaynaklanan yasal otoriteyle kişilerin sürekli motivasyonunu sağlamak imkansızdır. Lider, örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan bütün grubu etkiler. Bir yöneticiye göre; “Liderlik, raporlar yazılarak yapılacak bir şey değildir. İnsanların duygularına hitap etmeniz gerekir. Sadece zihinlerini değil, kalplerini de kazanmalısınız” (Lohr, 1994: 2). Elbette liderlik belirli ölçüde sertlik gerektirebilir. Liderlik sanatı, ne zaman otorite kurulacağını ve ne zaman arkadaşça davranarak yol gösterileceğini bilmeyi içerir (Goleman, 1998: 240).

Liderlik, bir kişinin kendisini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme yeteneğidir. Liderlik, kişisel güce sahip olmaktır ve aynı zamanda bir sosyal etki sürecidir. Liderlik, uzun vadeli düşünerek, örgütün geleceğini hazırlamak ve örgüt için iyi şeyler yapmaktır (Savaş, 1998; 9). Bu bağlamda liderlik, karakter ile becerinin birleşimi olmaktadır.

Liderlik kavramında etkileme/gayretlendirme, gönüllü çabalar ve amacın başarılması olmak üzere üç unsur önem kazanmaktadır. Liderlik, diğer birçok faktörün arasında, insanların çevrelerinde varolan farklılıkları algılamasını ve bu farklılıkları aşabilmelerini gerektiren bir süreç olarak tanımlanabilir. Liderler, çevrelerini anlamlandıran, çevrenin çeşitliliğine saygı gösteren ve farklılıkları uzlaştıran kişilerdir. Liderlik aynı zamanda özdenetim, yıkıcı duyguları ve güdümleri etkili bir biçimde idare etmektir. Yani, stres altındayken soğukkanlılığını korumaktır (Goleman, 1998: 108). Doğru duygusal kaynaklar kullanıldığında, tehdit gibi görülen şey, mücadele edilecek bir zorluk olarak ele alınıp enerjiyle hatta coşkuyla karşılanabilir. Bizi harekete geçiren ve bize şevk

veren zorlukların yarattığı iyi stres ile bizi usandıran, felce uğratan ya da moralimizi bozan tehditlerin yarattığı kötü stres arasında beyin işlevi açısından önemli bir farklılık vardır. Örneğin liderler, başarısızlıkları karşısında yılgınlığa uğramayıp çevresinden gelen eleştirileri, duygularını kontrol ederek dinleyebilmelidirler. Özellikle başarısızlık bireyleri olumsuz yönde etkileyebilen bir unsurdur. Ama liderlik, her şeyden önce kararlardan ve doğan sonuçlardan sorumlu olmaktır.

Lider olabilmek için, bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Aşağıda, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen ve iyi bir liderin sahip olması gereken özellikler yer almaktadır.

Earle (1997; 20)'ye göre, liderin üç önemli özelliği vardır. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir.

Byrd (1987; 36), bir liderin sahip olması gereken özellikleri beş ana kategoride incelemiştir; öne geçme, vizyon yeteneği, değerlerle uyumlu olma, başkalarına yetki verme ve kendi kendini anlama.

Depree (1998; 8-9)'ye göre ise, bir liderin sahip olması gereken özellikler şu şekilde belirlenmiştir: Dürüstlük, başkalarına değer vermek, anlayış, insan ruhunu tanımak, ilişkilerde cesaret, mizah duygusu, entellektüel enerji ve merak, tutarlılık, belirsizlikten rahatsız olmamak, her an hazırda bulunmak. Bunlara ek olarak; geleceğe saygı duymak, bugüne bakmak, geçmişini anlamak ve geniş düşünmek de bu özellikler içinde sayılmıştır.

Bunun anlamı, liderin aynı zamanda vizyon sahibi olmasıdır. Yöneticiler, çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirirken, liderler bir vizyon geliştirerek diğerlerinin bu vizyonu başarmaları için normal yeteneklerin de üzerinde bir çaba ile çalışmalarını sağlarlar.

Lider, kuruluşun ne olabileceğine dair bir vizyona sahip olmalıdır. Bu vizyon, kuruluştaki herkesi içine alacak kadar geniş olmalıdır. Lider, geçmişteki

çalışmalara ve yaşanan olaylara bakarak, kendisinden öncekilerin yaptığı çalışmalardan faydalanma imkanını elde edebilecektir. Liderlerin vizyonu ait oldukları işletmelerin başarı ufkunu göstermesi açısından önem taşımaktadır. Yani, bir işletme ancak liderlerin vizyonları kadar ileriye görebilir. Ufku geniş bir liderin işletmesini kendi ufkuna çekmesi yani vizyonunu paylaşılr hale getirmesi o vizyona yapacağı önderlikle gerçekleşir. Vizyonunu paylaşılr ve hedef haline getiren liderler, gelecekte yaşanması olası ve eğer önceden düşünülemez ve görülemezse asla ileride kontrol altına alınamayacak olan olayları görme yeteneğine sahip olabilecek ve bu yeteneklerini geliştirebileceklerdir.

Liderlik açısından diğeri bir önemli bir kavram olarak “güç”, diğeri insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir (Bovee v.d., 1993, s.468). Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değıştirme süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Gürgen, 1997, s.192). Liderlik gücünün çok çeşitli kaynakları bulunmaktadır. Bunlar özetle; kişilik gücü veya karizmatik güç, bilgi veya uzmanlık gücü, yetki veya yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma veya zorlayıcı güç, ilgi gücü ve sosyal güç olarak sıralanabilir (Bovee v.d., 1993; 469-470; Hellriegel ve Slocum, 1978; 371; Koçel, 1999; 411-412; Werner, 1997;.86-87; Aytürk, 1990; 87; Genç, 1995; 54-55; Gürgen, 1997; 193-194; Can v.d., 1995; 341-342).

Gücün, onu kullanan kişi üzerindeki etkisi de, kullanılan kişi üzerindeki etkisi kadar önemlidir. Yönetim ve liderlikle ilgili kitap ve makalelerde, güç kullanmanın liderler üzerindeki etkisinden pek söz edilmemektedir. Ancak güç, kullanılan kişiyi olduğu kadar, kullanan kişiyi de zedelemektedir. Belki de bunu anladıklarında, liderlerin çoğı güç kullanmaktan vazgeçeceklerdir (Gordon, 1997, s.157).

Gordon (1997, ss.158-163), gücün liderler üzerindeki etkisine ilk kez dikkat çekerek şu şekilde açıklamıştır: Zamanın bedeli, zorla yaptırım bedeli, yabancılaşmanın bedeli, stresin bedeli, azalan etkinin bedeli. O’na göre, gücün

yarattığı olumsuzluklarla uğraşmak çok zaman almaktadır. Liderler, özellikle tek yanlı alınan kararların, uygulamayı yapacak kişilerin direnişine neden olacağını ve bunun da zaman kaybı demek olduğunu anlamalıdır.

Gücün işletmelerde üst düzeylerden alt düzeylere doğru yer değiştirmesi günümüz liderleri için yeni problemler yaratmaktadır. Bu durum lider/yöneticiler için, bir kişinin işletme hiyerarşisindeki pozisyonundan kaynaklanan geleneksel gücünün kaybedilmesi olarak yorumlanabilir. Fakat bu değişim çok farklı bir liderlik gücünü ortaya çıkmıştır. Bu yeni güç, liderin kişisel değerleri ve ikna gücünün yanı sıra ve onun belirsizliklerle karşılaşmaya duyduğu istekten kaynaklanmaktadır. “Değer Merkezli Liderlik (Value-Centered Leadership)” olarak ifade edilen bu yaklaşımı uygulayanlar, işletmelerinde bütünlük ihtiyacı yaratarak, değişen dünyada rekabet edebileceklerdir (Behr, 1998; 51-52). Ayrıca, etkili liderler sahip oldukları değerlerle tutarlı bir şekilde yaşamak ve zor duruma düştükleri zaman duygusal kontrollerini elden bırakmamak durumundadırlar (Williams, 1997; 9).

Değer merkezli liderlik, düşüncelerde esaslı bir değişiklik gerektirmektedir. Artık lider, işletmeyi kontrol edilme ihtiyacı olan bir makine olarak göremeyecektir. Bunun yerine işletmeyi, paylaşılan hedefler, değerler, bağlılıkların üzerinde yoğunlaşan, yaşayan bir topluluk olarak görecektir. Değer merkezli liderliğin uygulanmasında ise; öncelikle işe merkezden başlanması, liderin ne istediği konusunda çok dikkatli olması; değerlerini işletme prensiplerine ve somut faaliyetlere dönüştürmesi; verdiği her kararda değerlerini yaşatması; ve kendi yolunu açıkça ifade edebilmesi gerekmektedir (Behr, 1998; 52-54). Öyle ise, günümüz işletmeleri için önemli olan gücü kullanmak değil belirli değerler oluşturarak, bu değerlerin işletmenin en üstünden an altına kadar herkes tarafından somut birer faaliyet haline dönüştürülmesini sağlayarak, işletmenin bu şekilde rekabet gücünü artırabilmektir.

3.3. Bilgi Toplumunda Liderlik ve Öğrenen Örgütler İçin Stratejik Mimari

Dünyamızda günümüze değin yaşanan uygarlıklar üç ana grupta incelenmektedir. Bunlardan birincisi tarım uygarlığı, ikincisi sanayi uygarlığı ve üçüncüsü ise sanayi ötesi toplum uygarlığıdır. Her uygarlık kendi koşulları içinde kendi tüketim ve üretim yapılarıyla kültürünü ve yönetim biçimini yaratmıştır.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan hızlı teknolojik gelişmelere paralel olarak sosyo-ekonomik açıdan yeni bir süreç başlamıştır. Bu süreç, insanlığın yeni bir uygarlık çağına adım attığının habercisi olmuştur. Bilgi toplumu, post-endüstriyel toplum, enformasyon toplumu gibi değişik kavramlarla ifade edilen bilgi çağı, toplumsal hayatı yeniden şekillendirmektedir. Sanayi toplumunun kendisine özgü ekonomik, sosyal, kültürel ve politik yapılarında radikal dönüşümler gerçekleşmekte ve "bilgi temelli" yeni üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri gelişmektedir.

"Yeniden yapılanma" veya "yaratıcı yıkım" sürecinde, toplumların birçok alışlagelmiş değerlerinin sorgulanılmasıyla beraber liderlik kavramının, sanayi toplumundaki anlam ve kullanımı da yeniden değerlendirilmeye başlanılmıştır. 1980'li yıllardan sonra bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişme ve değişimler, toplumsal hayatın her alanındaki örgütlerin, yaşanan değişimlere ayak uyduramamalarından ve zamanında tepki verememelerinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmalarına neden olmuştur. Bu sorunlar mevcut örgütsel yapıların ve liderlik anlayışının yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır.

Toplum ve örgütler doğaları gereği her zaman lidere ihtiyaç duymuşlardır. Ancak bilgi toplumunda liderlik anlayışı, geçmişe göre farklı bir boyut kazanmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş toplumların kültürlerini, üretim ve tüketim biçimlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik stillerini de değiştirmektedir. Bilgi çağında insan, sosyal ve ekonomik yapının merkezindedir. Bilgiyi üreten, dağıtan, kullanan ve yöneten insandır. İnsanın odak noktası konumuna geldiği bilgi toplumlarında, bilgili bireylerin değeri

yükselmektedir (Yeniçeri, 2002; 56). Liderleri ve çalışanları bilgisiz, becerisiz, yetersiz ve yeteneksiz olan bir örgütün başarılı olması düşünülemez. Güçlü örgütün öncelikle güçlü bir lidere gereksinimi vardır. Liderin gücü ise, sahip olduğu bilgiye ve bilgiyi yönetebilme kapasitesine bağlıdır.

Bilgi toplumu liderliği, diğer liderlik türlerinden farklı olarak gücünü bulunduğu pozisyondan, yasalardan veya sahip olduğuna inanılan olağanüstü güç ve yeteneklerinden değil bilgiden almaktadır. Bu tür liderler, katılıma önem veren, kendilerini ön plana çıkarmayan, sürekli öğrenmeyi teşvik eden, sorumluluğu paylaşan ve bilgi teknolojilerinden optimum bir biçimde faydalanan bir liderlik sergilerler.

Bilgi çağında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir. Bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme olgusu bilginin iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Bu anlamda liderlerin, entelektüel sermayenin örgütlerin en önemli üretim faktörü olduğunun bilincine varmaları gerekmektedir.

Günümüzde örgütler bilgi tabanlı, yönetimler insan merkezli, liderlik daha fazla katılımcı ve bilgiyi yönlendirecek şekilde yeniden düzenlenmektedir (Yeniçeri, 2002;57). Örgütler çağdaş ihtiyaçlar doğrultusunda yapılarını, iletişim biçimlerini, ast-üst ilişkilerini, karar mekanizmalarını ve iş süreçlerini reorganize etmek zorundadırlar. Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için liderlerin bilgiyi yönetebilmeleri, çalışanlar arasında bilgi transferini teşvik etmeleri ve örgütlerini öğrenen örgüt haline dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Bilgi toplumu liderleri, öğrenmeyi ve öğrenilen bilgilerin uygulanmasını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak durumundadırlar. Bu bağlamda bilgi toplumu liderleri, Shelton'un ortaya koyduğu iki insan grubundan dinamik karakterli gruba yani, hem kendilerinin hem de başkalarının gelişmelerine katkıda bulunan insan grubuna girmektedirler (Shelton, 1997; 73).

Bu gün içinde bulunduğumuz bilgi çağında hızla globalleşen, farklılaşan, çok kültürlü, çok merkezli dünyada geleceği görebilmek için sahip olunması gereken özellikler, yeni çağın liderlik becerileri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu

bağlamda Jennifer James, “değişimin doğasını anlamının şimdi çok daha zor olduğunu belirtmekte ve bunun sebebinin de bir zamanlar çok belirgin olan işaret ve sinyallerin artık eskisi kadar kolay anlaşılmasından ve bunların değişimin doğasında var olan bir kamuflajla gizlenmesinden kaynaklandığını” belirtmektedir (James,<http://www.kho.edu.tr/kütüphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm>).

Günümüzde liderlerin sahip olmaları gereken en önemli özelliklerden biri de, yönetmek ile yönlendirmek arasındaki farkı anlayabilmek olmalıdır. Bu fark aynı zamanda lideri yöneticiden ayıran en önemli özelliktir. Yönlendirebilme yeteneğine sahip olan liderler, çalışanlarla birebir iyi ilişkiler kurabilen, ekibini yarınlara taşıyacak strateji ve teknikleri geliştirerek herkesin karşılıklı güven ve saygı ortamında çalışmasını sağlayan, hemen her durumda ve problemde ilgili tüm tarafların kazanması yönünde çözümler üreten, anlaşmazlıkları kolay ve pratik yollarla ortadan kaldıracak olan, açık fikirli olup farklı insanları motive edebilen ve en önemlisi günümüzde iletişim eksikliğinden doğan sorunları ortadan kaldırarak iyi bir dinleyici, anlayışlı bir yönetici ve aynı zamanda arkadaş olmayı başarabilen kişilerdir (Acar, 1998; 14).

Arat'a göre bilgi toplumu lideri, sakin, bağırp çağırmayan, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe yönelik paylaşılan bir vizyonu olan, izleyicilerinin görüş ve önerilerine değer veren, katılımcı, yönetmenin ötesinde yönlendirebilen bir liderliktir (Acar, 1998; 87).

Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker'a göre de bugün artık liderlerde bulunması gereken en önemli özellikler kapsamında çalışanlarla paylaşma ve iletişim kurma yeteneği ile onlara güven duyma özelliği ön plana çıkmaktadır. Drucker bilgi toplumundaki çalışanların, alet ve edevatlarını kafalarında taşıdıklarını ve her an istedikleri her yere gidebileceklerini söyleyerek onlara gönüllüleri gibi davranılması gerektiğini söylemektedir. Gönüllüleri çekmek ve tutmak da, berrak bir misyon, sonuçlara ilişkin sorumluluk ve sürekli öğrenme ilkelerinin gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Drucker, 1999; 126).

Bilgi liderliği, sosyal yapılarda ortaya çıkan gelişmeleri bekleyip, belirli bir süreçten sonra karar veren liderlik anlayışını yavaş yavaş ortadan

kaldırmaktadır. Günümüz liderlik anlayışı çevresel duyarlılık ve bu bağlamda ortaya çıkan değişikliklere tepkici bir yaklaşım göstermeye dayanmaktadır. Geleneksel liderlikte esas olan, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenleri örgüt fonksiyonlarını yerine getirmeye sevk etmektir. Bu tür liderlikten, geçmişe ve geleneklere aşırı bağlılığı ifade eden “transaksiyonel liderlik” olarak söz etmek mümkündür. Geleneksel liderlikte teklik esasken ve tek bir liderin sözü geçerliyken, günümüz bilgi toplumunda ise liderlikte esas olanın, örgütün değişen koşullara hazırlanması ve rekabet şansının sürekli artırılarak ayakta kalmasının sağlanması olduğu görülür. Burada lidere düşen en önemli görev, değişimin önünü açmaktır (Barutçu ve Akatay, 2000;192).

Bu bağlamda bilgi toplumunda var olan etkin liderlik yaklaşımları kapsamında önem kazanan bir yaklaşım olarak dönüşümcü ya da transformasyonel liderlik yaklaşımı dikkati çekmektedir.

Transformasyonel liderlik yaklaşımında liderin en önemli özelliği örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik etmesi ve bu çabaları yönetmesidir. 1980’li yıllardan sonra yaygınlaşan bu yaklaşımda lider, örgütün yapısına yönelik değişim çabalarını kendisi yaratmaktadır. Örgütün yapısı içinde statükoyu sürdürme eğiliminin aksine, transformasyonel liderler bireyleri kapasitelerinin de ötesinde bir şeyler yapmaya motive etmek suretiyle onlara büyük hedefler belirlerler ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi ortaya koyarlar (Barutçu ve Akatay, 2000; 192).

Bugün artık liderlik özelliğine sahip olan kişilerde belki de en çok aranan yetenek, şirket içi ve dışıyla iletişim kurma yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani günümüz ekonomisi ve toplumunda, sanayi devrimindeki mühendis özellikli liderlerin yerini insan ilişkilerinde başarılı olan ve örgütteki insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen liderlerin aldığı görülmektedir.

Rowan Gibson ise geleceği, kaos ve belirsizlikten oluşan bir dünya olarak görmekte ve bilgi toplumu liderlerinin de çevresel tehdit ve fırsatların farkında olan diğer bir ifadeyle SWOT analizi yapabilen, rakipleri izleyen, kaşif ruhlu ve maceraperest kişiler olacağını ileri sürmektedir (Gibson, 1997;1-9). Bu

bağlamda, bilgi toplumu liderleri geleceği önceden sezinleyebilmeli ve ortaya çıkan fırsatlardan en iyi bir biçimde yararlanabilme ve tehditlerden en az zararla kurtulabilme becerisine sahip olmalıdırlar. Bu görüşlerden hareketle bilgi toplumu liderlerini; bilgiyi yöneten, öğrenme ve öğretmeye değer veren, çevresel tehdit ve fırsatları sezinleyebilen, fazla ön plana çıkmayıp ekip çalışmasını önemseyen liderler olarak tanımlamak olasıdır.

Bilgi toplumu liderliği, liderliğin doğuştan kazanılan bir takım özelliklere dayanması gerektiği görüşünü yeterli görmemektedir. Mutlaka, gelişmiş ikna ve iletişim yeteneği, empati, sinerjik ilişki kurabilme, duygusal zekaya sahip olma, özgüven, adil, dürüst, sözüne güvenilir, cesur, risk alabilme gibi klasik liderlik özelliklerine sahip olma çok önemlidir. Ancak tüm bu özelliklerin yanısıra bilgi toplumu liderlerinin iyi bir bilgi altyapısına ve bilgiyi yönetebilme yeteneğine de sahip olmaları gerekmektedir.

Jennifer James bilgi toplumu liderlerinin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

(James, <http://www.kho.edu.tr/kütüphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm>)

- a. ***Dünyaya Yeni Bir Gözle Bakma:*** Bilgi toplumu liderleri, deneyim, bilgi ve kültür düzeylerinin onları gerçekleri görmekten alıkoymalarını engellemek için çevreye ve kendilerine karşı sorgulayıcı bir gözle bakarlar.
- b. ***Mit ve Sembollerini Kullanma:*** Bilgi toplumu liderleri, çevresel unsurları, kültür ve iletişimi etkin bir biçimde kullanarak yeni fikirlerin gelişmesi için gerekli ortamı hazırlarlar.
- c. ***Geleceği Tanıma:*** Bilgi toplumu liderleri, geleceği tanıma çerçevesinde, günümüzdeki gelişmelerin itici kuvvetlerinin etkilerini izlemek zorundadırlar.
- d. ***Daha Hızlı Yanıt Verme:*** Bilgi toplumu liderleri, çevresel değişikliklere hızlı adapte olur ve hızlı bir şekilde tepki gösterirler.
- e. ***Kaynakları Rasyonel Kullanma:*** Bilgi toplumu liderleri, kıt kaynakları daha rasyonel kullanırlar.

f. **Çeşitlilikten Yararlanma:** Bilgi toplumu liderleri farklı kültürel, sosyal, dinsel ve zihinsel çeşitlilikten yararlanırlar.

Bilgi çağında, yaygınlaşan bilgisayar kullanımı, daha aktif olmak isteyen insan kaynakları, yararlanılmayı bekleyen teknoloji, motive edilmekte zorlanılan çalışanlar liderliği zorlaştırmaktadır. Tüm bu sorunların üstesinden gelebilme konusunda bilgi liderleri, özellik ve davranışları ile izleyenlerine örnek alınması gereken model olurlar. Bilgi toplumu liderleri, meşruluğunu ve gücünü pozisyonlarından değil bilgi gücünden elde ederler.

Bu durumda çağımızda öne çıkan liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Arslan, www.koniks.com): (a) vizyonerlik, (b) kendini sürekli yenileyebilme ve geliştirebilme, (c) networking yeteneği, (d) bilgi teknolojilerini amaca uygun bir biçimde kullanabilme, (e) resmin tamamına bakabilme, (f) iletişim yeteneği.

Yenilikçi çağda liderin rolünün değiştiğini belirten Senge, onun temel görevinin öğrenen örgütler kurmak olduğunu iddia etmektedir. Buna göre, bir liderin geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmesi temel görevidir, ancak bu yeterli değildir. Çünkü, stratejiye ve geleceğe ulaşacak bir örgüt tasarlamak da en az strateji geliştirmek kadar önemlidir. Etkili bir liderin yeni rolü öğrenen örgüt oluşturmak için çaba sarfetmektir. Bu liderin sahip olması gereken yetenekler özetle aşağıdaki gibidir: (Mintzberg, Quinn ve Ghosal, 1998; 588-596)

Bir örgüt lideri, herşeyden önce, bir *tasarımcı* olmalıdır. Genellikle liderler bir gemi kaptanına benzetilir. Gemisinin gücü zayıf ve enerjisi kıt olan bir kaptan, varmak istediği limana gereken zamanda ulaşamayabilir. Çünkü, günümüzde hız çok önem kazanmıştır. Öyleyse, bugün gemi yönetmek yeterli değildir, istenilen enerjiye sahip gemileri tasarlamak da gerekir. Liderin bu yeni rolüne “sosyal mimari” adı verilir. Hamel ve Prahalad ise liderin bu rolü için “stratejik mimari” kavramını kullanmaktadırlar (Hamel ve Prahalad, 1996; 36).

Stratejik mimari aslında, yeni işlevselliklerin konumlandırılması, yeni yeteneklerin sağlanması ve müşterilerle karşılaşmanın yeniden biçimlendirilmesi konularında kaliteli bir tasarım yapmaktır. Stratejik mimari; bugün ile yarın, kısa ile uzun vade arasındaki esas bağlantıdır. Geleceği yakalayabilmesi için örgüte; şu anda oluşturmaya başlaması gereken yetenekleri, şu anda anlamaya çalışması gereken yeni müşteri gruplarını, şu anda araştırmaya başlaması gereken yeni kanalları, şu anda izlemesi gereken yeni mamul önceliklerini gösterir. Stratejik mimari geniş bir fırsatlara yaklaşım plânıdır.

Gelecek için rekabet etmek, yeni fırsatları yaratmak ve onlara egemen olmak için rekabet etmek, yeni rekabet alanının sınırlarını belirlemek demektir. Geleceği yaratmak ona yetişmeye çalışmaktan çok daha zorlu bir uğraştır, çünkü yol haritasını liderin kendisinin oluşturmasını gerektirir. Amaç sadece bir rakibin ürün ve süreçlerini izlemek ve onun yöntemlerini taklit etmek değil, asıl yarının fırsatları ve onların nasıl değerlendirileceği konusunda bağımsız bir fikir oluşturmaktır. Yeni yollar açmak var olan yolları izlemekten çok daha ödüllendiricidir ve yolu aydınlatmak eğer başkalarına bırakılmışsa geleceğe ilk ulaşan olabilmek mümkün değildir.

Bu aşamada “geleceğe en önde varabilmek için gereken nedir” sorusu önem kazanmaktadır. Bunun için, en geniş anlamda gerekli olanlar dört grupta toplanabilir: (1) gelecek için rekabetin ne kadar farklı olduğuna ilişkin bir kavrayış; (2) yarının fırsatlarını saptamak ve değerlendirmek için bir süreç; (3) geleceğe götürecek o uzun ve zorlu yolculuk için firmayı tepeden tırnağa harekete geçirebilme yeteneği ve (4) gereksiz riskler almadan rakipleri safdışı edip geleceğe ilk ulaşan olma kapasitesi.

Bütün bunlar birçok şirkette benimsenen strateji anlayışından çok farklı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Buna göre, bir firmayı mevcut pazarlarda en elverişli şekilde konumlandırmak yeterli olmaz; sorun, belirsizlik sisini yarıp geçmek ve yarının pazarlarının nasıl gelişebileceğine ilişkin geniş bir öngörü

oluşturabilmektir. Bu aşamada gerekli olan, geleceğin pazarlarına egemen olabilmek için gereksinim duyulacak yetenekleri oluşturmaya temel olacak tasarımı sağlayacak bir stratejik mimarlıktır (Hamel ve Prahalad, 1996; 35-36).

Liderliğin ihmal edilmiş bir boyutu olarak tasarımcı liderlik; örgüt politikalarını, stratejilerini, amaçlarını ve sistemlerini tasarlamaktır. Tasarımcılık esas olarak pek fazla görünmeyen daha çok perde arkasında gerçekleşen faaliyetler bütünüdür. Uzun bir geçmişte gerçekleştirilen tasarımların sonuçları ancak uzun vadede görülebileceğinden, tasarımcı olarak liderin sabırlı ve geleceği gören kişi olması gerekmektedir.

Tasarımcı liderin ilk görevi amaçları, vizyonu ve temel değerleri ortaya koymaktır. Bireyleri harekete geçirecek bu konular tamamen örgütü ilgilendirdiği için bütün olarak tasarlanması gerekir. Özellikle ortak bir görüşün bir an önce ortaya konulması bireyi ilerideki çalışmalar için teşvik edecektir.

Tasarım, doğası gereği bütünleştirici bir özellik taşıdığından, öğrenen örgütte lider tasarım çalışmasında bütünleşme ile ilgilenir. Tasarımcı lider, bir probleme örgüt içinde verilen farklı tepkileri bütünleştirir ve problemi bütün halinde anlayıp çözer.

Tasarımcı liderin ikinci görevi örgüt politikaları, stratejileri ve yapılarını ortaya koymak ve bunları uygulamaktır. Tasarımcı liderin bu konularda başarılı olması, çalışanları teşvik etmesine ve tasarım sürecinde bireylerin katılımını sağlamasına bağlıdır (Senge, 1993; 364-367).

İkinci olarak, lider bir *öğretmen* olmalıdır. Ancak, bu öğretmen gerçekleri insanlara öğreten otoriter bir amir değil, öğrencilerin potansiyelini açığa çıkaran rehberlik eden ve öğrenimi kolaylaştıran biri olmalıdır. Bu lider sistemlere bakış açısı kazandırarak, çalışanların zihni kavrayışını arttırır ve onları bu konularda güçlendirir. Başka bir ifadeyle, lider insanların gerçeklere bakışını yeniden yapılandırır.

Öğretmen lider insanların gerçeklere bakışını üç farklı seviyede etkiler: Olaylar, davranış modelleri ve sistem yapısı. Günümüz toplumları, medyanın da etkisiyle, daha çok olaylar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Menkul kıymetler borsasının günlük düşüş ve yükselişi kısa dönemli bir olaydır. Davranış modeli ise bir olay karşısındaki davranış tarzıdır. Trend analizi buna örnektir. İyi bir analist, borsadaki değişimleri uzun dönemli bir bakış içinde yorumlar ve benzer olaylarla karşılaştırır. Sistemle ilgili yapı ise, davranış modellerine yönelten sebepler üzerinde durur. Olaylar üzerinde duranlar tepkici, davranış modeli üzerinde duranlar uyum sağlayıcı, sistem üzerinde duranlar ise, yenilikçi özelliklere sahiptir. Etkili bir lider her üç seviyede de yoğunlaşmakla birlikte, esas olarak sistem üzerinde durur.

Üçüncü olarak, lider *sorumlu* olmalıdır. Örgütün bir bütün olarak başarısı açısından çalışanlara yön verebilmek amacıyla vizyon belirlenmesi, çalışanların başarımları konusunda destek verilmesi ve yardım sağlanması konularında sorumlu davranmalıdır.

Dördüncü olarak, lider *paylaşılan bir vizyon* oluşturmalıdır. Lider kendisi güçlü ve etkin bir vizyona sahip olabilir. Ancak, eğer bu vizyon, tüm çalışanlar tarafından paylaşılmıyorsa, örgütü harekete geçirmeye yetmeyecektir. Lider paylaşılan vizyonu inşa edebilmek için aşağıdaki yeteneklere sahip olmalıdır:

- I. Kişisel vizyonlar için astlarını cesaretlendirmeli,
- II. Astlarını desteklemek için sormalı ve haberleşmeli,
- III. Vizyon geliştirmeyi sürekli bir süreç olarak görmeli,
- IV. Dışarıdan gelen vizyonlarla içerden gelenleri harmanlamalı,
- V. Olumsuz vizyonları olumluya dönüştürebilmelidir.

Görüldüğü üzere geleceği yaratmanın en önemli adımı, onu hayal etmek yani bir vizyon yaratmaktır. Vizyon, insanlara örgütün uzun erimli odak ve amacıyla ilgili fikir vererek onları özgürleştirir ve bu nedenle bir anlamda yetki

devrini de içermektedir. Bugün ile yarını birbirine bağlayarak geleceğe entelektüel bir köprü kurar. Vizyon insanlara, buldukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösterir. Vizyon, lidere “değişimi gelişmeye” dönüştürme olanağı sağlar.

Beşinci olarak, lider *zihni modelleri test etmeli* ve açığa çıkarmalıdır. İyi ve çarpıcı fikirlerin çoğu uygulamaların içinden çıkmaz. Çünkü yeni kavrayışlar ve inisiyatifler var olan zihni modellerle çatışır. Soyut sıçramaları farketmek, sorgulama ile taraf tutmayı dengelemek, uygulamadaki teorilerden kabul edilen teorileri ayırdetmek, savunma mekanizmalarını ve rutin işleri farketmek ve yıkmaya çalışmak zihni modelleri test etme yöntemleri olarak sayılabilir.

Altıncı ve son olarak, *lider sistemleri düşünmeli ve insanlara büyük resmi görmeleri için yardım* etmelidir. Lider belirli bir anın fotoğrafını değil, süreçleri; objeleri değil, ilişkileri incelemeli, sorumlulukların ve hataların ötesine gidebilmeli, dinamik karmaşıklıklardan ayrıntılı karmaşıklıkları ayırdetmeli, hastalık belirtilerini tedavi etmekten kaçınmalı ve teşhis yapmalıdır.

Kısaca lider dikkatini iki farklı nokta üzerinde odaklaştırmalıdır: İşletmenin dışı ve içi. Dış çevrede neler olup bittiğini incelerken, işletme içinde değişiklik yapılması zorunlu kilit noktalar üzerinde değerlendirmeler yapabilmek stratejik liderlik tarzının en önemli boyutlarını oluşturur. Ayrıca işletme içinde daha çok davranış modelleri, grup üyeliği, beşeri ilişkiler gibi konular üzerinde önemle durmalıdır.

3.4. Bilgi Toplumu Örgütleri Açısından Örgütsel Dönüşümün Önemi

Bilgi toplumunda hızla değişen belirsiz bir gelecekte, rekabette üstünlük açısından gerekli olan stratejik düzeyde bir dönüşümdür. Bilgi toplumunun örgütleri, “başkalarını izlemekle yetinmeyen, kazanmanın en iyi yolunun kuralları yeniden yazmak olduğuna inanan, tutuculuğa meydan okumaktan çekinmeyen, kesip atmaktan çok inşa etmeye eğilimli olan, kariyer yapmaktan çok bir fark

yaratmakla ilgilenen ve geleceğe kesinlikle en önde varmak isteyenler” olmak durumundadır.

Süreçler açısından yüksek kaliteli, esnek ve örgütsel öğrenme kapasitesini sürekli artırmayı hedefleyen örgütler, dönüşüm sürecinin başarısı yönünde gerekenleri yerine getirmiş olmaktadır.

Bu bağlamda Hamel ve Prahalad, “Geleceği Kazanmak” (Competing For the Future) isimli kitaplarında genellikle üst yöneticilere birbiriyle bağlantılı şu üç soruyu yönelttiklerini belirtmektedirler (Hamel ve Prahalad,1996,14-15): “Birincisi, zamanınızın ne kadarını içten çok dış sorunlara ayırırsınız; örneğin, belli bir yeni teknolojinin kullanımını anlamaya mı, yoksa firmanın kaynaklarının dağılımı üzerine tartışmaya mı daha çok zaman harcarsınız? İkincisi, dışarıyı gözlemeye ayırdığınız bu zamanın ne kadarını dünyanın beş ya da on yıl sonra nasıl görüneceğini öngörmeye çalışmakla, ne kadarını da büyük bir yeni siparişi nasıl alacağınız veya bir rakibin verdiği yeni fiyatlara nasıl tepki göstereceğiniz konusunda kaygı duymakla geçirirsiniz? Üçüncüsü, dışarıyı ve geleceği gözlemeye ayırdığınız zamanın ne kadarını iş arkadaşlarınızla tartışarak geleceğe ilişkin geniş ölçüde paylaşılan ve iyi sınanmış bir görüş oluşturmada, ne kadarını da kişisel ve bireysel bir bakış açısı geliştirmede kullanırsınız?

Alınan yanıtlar genellikle, Hamel ve Prahalad’ın "40/30/20 kuralı" dediğimiz eğilimi doğrular. Bu kural; üst yöneticilerin zamanlarının yüzde 40'ını dışarısını gözlemeye ve bu zamanın da yüzde 30'unu üç, dört, beş ya da birkaç yıl daha sonrasını öngörmeye ayırdıklarını göstermektedir. Geleceği araştırmaya ayrılan zamanın, ancak yüzde 20'si geleceğe ilişkin kolektif bir görüş oluşturmaya gitmektedir (geri kalan yüzde 80, yöneticinin kendi somut işinin geleceğinin görülebilmesine harcanmaktadır). Buna göre, üst yönetim geleceğe ilişkin bir firma perspektifinin oluşturulmasına, enerjisinin ortalama olarak yüzde 3'ünden daha azını ($\% 40 \times \% 30 \times \% 20 = \% 2.4$) ayırmaktadır. Bazı şirketlerde bu oran $\% 1$ ' in de altına düşmektedir. Hamel ve Prahalad'a göre ise, geleceğe ilişkin öngörüsü güçlü ve belirgin bir bakış açısı geliştirebilmek

için, bir üst yönetim ekibinin birkaç aylık bir süre boyunca zamanının yüzde 20 ile 50'si kadar bir bölümünü ayırmaya istekli olması gerekir. Sonra da bu bakış açısını sürekli gözden geçirmeli ve gelişmelere paralel değişiklik ve uyarlamalara gitmelidir.

Hangi yeni temel yeteneklerin geliştirilmesi gerekir, hangi yeni ürün konseptlerine öncülük edilmeli, hangi yeni ittifaklara gidilmeli, hangi yeni gelişme programları desteklenmeli ve hangi uzun vadeli düzenleme girişimleri tercih edilmeli gibi sorulara kaliteli ve sağlam yanıtlar bulabilmek için, özlü ve sürekli bir zihinsel çabaya ihtiyaç vardır. Fakat bu tür sorular birçok şirket açısından yeterince ilgi uyandıracak düzeyde değerlendirilmemektedir.

Bunun nedeni ise üst yöneticilerin çalışmaya karşı isteksiz olması değildir; tam tersine çoğu eskisine oranla daha sıkı çalışmaktadır. Stres, yıpranma ve sürekli enerji eksikliği, bugün birçok yönetici için rastlantısal mesleki olgular olmaktan çıkmış, bir yaşam tarzı haline gelmiştir. Buradaki sorun, üst yönetim ekiplerini ürküten bu tür soruları yanıtlamanın zor, uğraştırıcı ve zaman tüketici olması da değildir. Bu sorular yanıtız kalmaktadır; çünkü bunları ele alabilmek için, üst yöneticilerin önce kendilerine ve çalıştırdıkları insanlara, şirketin geleceğini kontrol edebilme durumunda olmadıklarını itiraf etmeleri gerekmektedir. Bugün bildikleri şeylerin, şirketin mevcut düzeninde kendi konumlarını gerekçelendiren bilgi ve deneyimin, gelecek açısından önemsiz ya da yanıltıcı olabileceğini kabul etmeleri gerekir. Bu sorular yanıtız kalmaktadır; çünkü bu sorular aslında, üst yönetimin her şeyi gerçekten kontrolü altında tuttuğu, şirketteki herkesten daha iyi fikirlere sahip olduğu ve şirketin yönü konusunda açık ve etkileyici bir vizyon taşıdığı varsayımlarına doğrudan meydan okuma anlamına gelmektedir. Böylece ivedi olan önemli olanı unutturmakta, gelecek genellikle araştırılmadan kalmakta ve düşünme ve tasarlama yeteneğinden çok eyleme geçme yeteneği, liderliğin tek ölçütü haline gelmektedir.

Bu aşamada üst yönetimin dikkat ve ilgi çemberinin merkezinde yer alan nedir sorusu gündeme gelmektedir. Bu sorunun yanıtı “yeniden yapılandırma” ile “yeniden düzenleme” olarak iki sözcükle ifade edilebilir. Ölçek küçültme ve

temel proseslerin yeniden tasarlanması gerekli ve önemli görevlerdir; ama bunlar yarının sanayilerini yaratmaktan çok işlerini düzeltmekle ilgilidir. Geleceği tasarlama ve yaratmanın yerine geçemezler. Bu aşamada işletmenin kendi temel stratejilerini yeniden yaratmayı başarması önemlidir. Yeniden yapılandırma ve yeniden düzenlemeyi gerçekleştirmeyi sürdüren fakat geleceğin pazarlarını yaratmayı beceremeyen işletmeler dünün işlerinin sürekli azalan marj ve kârlarının ancak bir adım önünde kalabilmek için çabalayıp durmaktan kendini kurtaramayacaklardır.

Yazarlar bu yaklaşım doğrultusunda yeniden yapılandırmanın ötesine geçmenin gerekli olduğunu belirtmektedirler. Yaptıkları saptamalara göre son yıllarda birçok şirkette yaşanan sancılı altüstlükler, bir zamanların sektör liderlerinin sanayideki değişimin artan hızına ayak uyduramamasının bir sonucudur. Son onyıllarda Sears, General Motors, IBM, Westinghouse ve Volkswagen gibi firmaların karşılaştığı değişiklikler, büyük ölçüde geçmişin bugüne aktarılmasından başka bir şey değildir. Sears, Amerikan taşrasında yaşayanların evlerini ve kendilerini giydirmenin en iyi yolunu, geçmişte olduğu gibi bugün de kendi kataloglarında bulacaklarını düşünüyordu. General Motors, gelir düzeyleri yükseldikçe, genç tüketicilerin, tıpkı ana babalarının yaptığı gibi, Chevrolet'den Oldsmobile'e ve Buick'den de Cadillac'a geçeceklerini sanıyordu. IBM, büyük şirketler merkezi veri işlem bölümlerini genişletmeye devam ettiği ve işletim sistemlerinin mülkiyet hakkı, rakip firmaları IBM' in müşterilerine nüfuz etmekten alıkoyduğu sürece, kârlarının sürekli artacağını umuyordu. Bu şirketlerin üst yönetiminin temel inancı, "Hep böyle gider" bakış açıydı. Bu firmaların başını çekenler liderler değil yöneticiler, mimarlar değil bakım mühendisleriydi.

Ne var ki, 1980'li yılların başında kendi sektörlerinde lider konumunda olan firmaların çok azı, 1990'lara gelindiğinde bu durumunu koruyabilmişti. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Texas Instruments, Xerox, Boeing, DaimlerBenz, Salomon Brothers, Citicorp, Bank of America, Sears, Digital Equipment, Westinghouse, DuPont, Pan Am ve daha birçoğu, teknolojik, demografik ve kurumsal değişim dalgaları ve yeni rakiplerin sağladığı

olağanüstü verimlilik ve kalite kazanımları karşısında başarılarının eridiğini ve çöktüğünü gördüler. Bu yeni kuvvetlerin şaşkına çevirdiği firmaların çok azı kendi kaderini kontrol altına alabilecek durumdaydı. Çoğu örnekte sektörün temelleri hızla biçim değiştiriyor, ama hangi pazarlara yönelmek, hangi teknolojileri öne almak, hangi müşterileri tercih etmek ve çalışanların verimliliğini nasıl artırmak gerektiği gibi konularda, üst yönetimlerin temel inanç ve önkabullerini yeniden biçimlendirme hızı buna yetişemiyordu. Sonuç, geçmişteki başarıların temellerinin derin sarsıntılar geçirip parçalanması oldu.

Bu gelişmeler doğrultusunda birçok şirket kendisini büyük çaplı "*örgütsel dönüşüm*" problemleriyle karşı karşıya bulmuştur. Kuşkusuz, kendisini geleceğe giden yoldaki bir sürücüden çok bir seyirci olarak gören bir firma, her zaman yapısının, değerlerinin ve becerilerinin sürekli değişen sektör gerçekliklerine giderek daha az denk düştüğüne tanıklık etmek zorunda kalacaktır. Korkutucu bir nitelik taşıyan örgütsel dönüşüm problemi, sektör ortamındaki değişimin hızıyla firma içi ortamdaki değişimin hızı arasındaki bu açıklıktan doğmaktadır. Örgütsel dönüşüm gündemi genellikle; küçülme, maliyet tasarrufu, işgörenlerin yetkilendirilmesi, süreçlerin yeniden tasarlanması ve portföylerin rasyonelleştirilmesi gibi konulardan oluşmaktadır. Ama son derece önemli olmakla birlikte, bu girişimlerin gerçekleştirilmesi, kendi başına, bir firmaya ne sektör liderliğini getirebilecek ne de geleceği kucaklamasını sağlayabilecektir (Hamel ve Prahalad, 1996; 14-23).

Bazı işletmeler geleneksel ölçme sistemlerince üretilmiş kısa dönemli etkinlik bilgilerine bakarak rekabetle baş edebilmek için maliyetleri kısma, yatırımları azaltma, araştırma-geliştirme harcamalarını azaltma, koruyucu bakımdan vazgeçme ve bazı personelin işine son verme gibi kararlara yönelebilmektedir. Oysa ki bu kararlar işletmenin uzun dönemli rekabet gücünü azaltmaktadır. O halde geleneksel ölçme sistemlerinin yerine, işletmenin katma değer yaratma yeteneğini güçlendiren toplam performans ölçme sistemlerinin geliştirmesi de üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmaktadır (Yılmaz ve Ecevit, 2000; 316).

Rekabet sorunu (büyümenin tıkanması, kâr oranlarının düşmesi ve pazar payının azalması) kaçınılmaz hale geldiğinde, çoğu yönetici eline bıçağı alıp yeniden yapılanma operasyonuna girişmektedir. Amaç, firmada oluşmuş yağ tabakalarını kesip atmak, verimsiz işleri tasfiye etmek ve aktiflerin üretkenliğini artırmak olmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996; 21).

3.4.1. Verimlilik Açısından Yeniden Yapılandırma ve Yeniden Düzenlemeye İlişkin Yorumlar

Yeniden odaklandırmak, yeniden kademelendirmek, altüst etmek ya da doğru büyüklüğe getirmek gibi adlar altında gündeme getirilen yeniden yapılandırma (restructuring) ise her zaman aynı sonucu vermektedir; çalışan sayısı azalmaktadır ("doğru" büyüklüğün niçin her zaman daha küçük anlamına geldiği bir soru işaretidir). 1993'de büyük Amerikan firmaları 600 bin kişinin işine son vermiştir; bu sayı, 1992'deki rakamın yüzde 25 üzerindedir ve ABD'deki resesyonun dibe vurduğu yıl olan 1991'deki rakamı yüzde 10 aşmaktadır. Avrupa firmaları kendi hesaplaşma günlerini mümkün olduğu kadar geleceğe ertelemek için çaba göstermişlerdir, ama 1990'ların başına gelindiğinde şişen bordrolar ve kontrol dışına taşan istihdam maliyetleri, küçülmeyi, ABD'de olduğu gibi Avrupa'da da kaçınılmaz kılmıştır. Volkswagen gibi, çalışma barışının korunmasına duyarlı olan bazı Avrupa firmaları, çalışma saatlerini azaltarak istihdam düzeyini sürdürmeyi denemişlerdir. Üretimi artırma umudu kalmadığı için, tek çare daha az işi daha çok insan arasında paylaşmak gibi görülmüştür.

Fakat aslında global rekabet ve üretkenliği artıran teknolojilerin, çalışan sayısını azaltıcı etkileri gibi gerekçeler öne sürülmesine rağmen, büyük Amerikan firmalarının çoğunda istihdam daralmasına yol açan asıl etken, "Amerikan işyerlerini tahrip eden" deniz aşırı rakipler değil, değişim karşısında bir türlü uyanamayan Amerikan üst yöneticileri olmuştur. Bu bağlamda çalışan sayısını azaltmada en atak davranan firmaların çoğu, hiç de "en itibarlı" firmalar listesinde yer alabilecek gibi görünmemektedir. Bu firmalar, daha çok, kötü ya da yanlış yönetilen bir firmalar galerisini oluşturmaktadır.

Verimlilik ve üretkenlik açısından bir şirketin yalnızca geleceğe ilk adım atan değil, aynı zamanda bunu olabilecek en düşük maliyetle başaran bir şirket olması önem taşımaktadır. Ama verimlilik artışına götüren yol bir tane değildir. Nasıl ki, paydayı küçülten ve geliri koruyan bir firma verimlilik kazanımları elde ederse, daha düşük bir hızla büyüyen ya da sabit kalan bir sermaye ve istihdam düzeyine oranla gelirlerini daha çok artırabilen bir firma da kazanımlar sağlayabilir. Birinci yaklaşım bazı durumlarda gerekli olabilir fakat ikinci yaklaşım genellikle daha arzu edilir olmaktadır.

Rakiplerin reel gelirlerini yüzde 5, 10 ya da 15 artırdığı bir pazar ortamında, artmayan gelir akışı koşullarında hızla payda küçültmeye gitmek, aslında pazar payı verimliliğini satmaktan başka bir anlam taşımamaktadır. Pazarlama uzmanları bunu "hasat stratejisi" olarak adlandırmakta ve pek akıllıca bulmamaktadır.

Küçülmenin kaçınılmaz sonuçlarından biri çalışanların moralinin bozulmasıdır. İşgörenler, insan sermayesinin önemine ve hiçbir ayrımcılık yapılmayacağına ilişkin sayısız söylev dinlemekte, ama çoğu kez her iki durumda da zararlı çıkacakları seçeneklerle karşı karşıya bırakılmaktadırlar: "Daha verimli hale gelmezsen, işini kaybedersin. Ayrıca, daha verimli hale gelersen, gene işini kaybedersin!" İşgörelere, firmanın en değerli varlıkları oldukları söylenmektedir; ama onların gördüğü ise kendilerinin en kolay harcanabilen varlıklar olduklarıdır.

Birçok orta düzey yönetici ve ilk kademe işgören kendilerini firavun mezarlarını inşa eden işçiler gibi hissediyor olsa gerektir. Her firavun, kendisi için, hiçbir hırsızın hiçbir zaman içine girmeyi ve kendi hazinelerini yağmalamayı başaramayacağı kadar gizemli ve yanıltıcı bir tasarıma sahip bir mezar yaptırmayı hayal ederdi. Ve bütün işçiler mezarın yapımı bittiğinde kendilerinin öldürüleceğini bilirdi; çünkü firavun hazinelere ulaşılacak yolların bütün bilgisini yok etmek isteyecekti. Yeniden yapılanma sürecindeki bir şirketin orta düzey yöneticilerinin de bu işçilerden pek farkı yoktur. Mezarların çoğunun

firavunların yaşam süresi içinde bitmemiş, yarım kalmış olduğuna şaşmamak gerekir. Aynı şekilde, ilk ve orta kademelerde çalışanların yeniden yapılanma işine bütün maddi ve manevi enerjilerini hasretmemesine de şaşmamak gerektir.

Yeniden yapılanma işlerde ender olarak köklü bir iyileşmeyle sonuçlanmaktadır. En iyi durumda çok zaman almaktadır. En az üç yıllık bir yeniden yapılanma deneyimine sahip 16 büyük Amerikan firmasında yapılan bir araştırma, yeniden yapılanmanın firmaların hisse senetlerinin fiyatını artırdığını, ama bu iyileşmenin genellikle geçici olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yeniden yapılanmaya üç yıl harcanmış, ama söz konusu firmaların hisse senetlerinin fiyatlarındaki artış, ortalama olarak, yeniden yapılanmanın başladığı tarihteki endeksin artış oranının altında kalmıştır. Araştırma, akıllı bir yatırımcının, bir firmada yeniden yapılanmaya gidilmesini, onun hisselerini almaktan çok satmak için bir işaret olarak yorumlaması gerektiği görüşüyle son bulmaktadır. *Küçülme, ancak geç kalmış bir şekilde geçmişin yanlışlarını düzeltmeyi denemekte, geleceğin pazarlarını yaratmakla ilgilenmemektedir* (Hamel ve Prahalad,1996; 22).

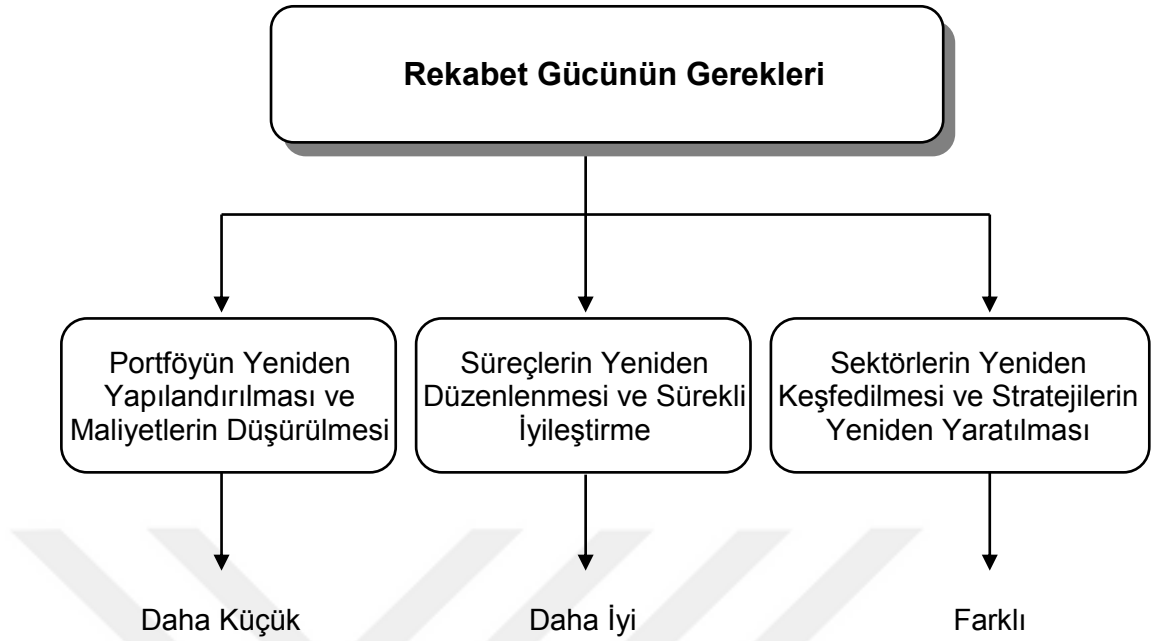
Basit gerçek, küçülmenin yeterli olmadığıdır. Aynı insanın kilo vermesi gibi, küçülme bir şirketi inceltebilir, ama bu onun mutlaka daha sağlıklı olacağı anlamına gelmez. Finans dünyası, payda küçültmede iyi olan bir yönetim ekibinin pay büyütmede de iyi olması gerektiğini bilmektedir. Örneğin, IBM dağıttığı hisse paylarında sonunda kesintiye gittiğinde, hisse senedi fiyatları birden düşmüştür. Bu sonuçlardan açıkça anlaşılmaktadır ki yatırımcılar, IBM'in bu yolla sağlayacağı tasarrufu ileride hisse sahiplerine daha çok kazandıracak şekilde kullanabileceğinden kuşku duymuşlardır (Hamel ve Prahalad,1996; 23).

Yeniden yapılanmanın son tahlilde bir şey getirmediğinin farkına varan zeki firmalar, proseslerini (süreçlerini) yeniden düzenlemeye (reengineering) geçmişlerdir. Yeniden düzenleme; yararsız işlerin kökünün kazınmasını ve firmadaki bütün proseslerin müşteri tatminine, devir sürelerinin kısalmasına ve bütünsel kaliteye yöneltmesini amaçlamaktadır (Hammer ve Champy, 1994;

15). Bu amaçla yine kronometreler çalıştırılmakta ve işleri nasıl daha hızlı ve daha az kayıpla yapabiliriz soruları sorulmaktadır. Bu 21. yüzyıl Taylorizmi ile orijinali arasındaki fark, şimdi şirketlerin, proseslerin ve iş akışlarının yeniden düzenlenmesinde "uzmanlar"dan çok işgörelere danışmasıdır. Ama ilginçtir ki, yeniden düzenlemenin açıklanan amacının, her bir prosesi müşteri tatmini üzerinde odaklandırmak olmasına rağmen, üst yönetim ekiplerini büyük yeniden düzenleme projelerini imzalamaya ikna eden ayrıntı, hemen her seferinde, müşteri tatmininin artacağından çok maliyetlerin azalacağı sözü olmaktadır. Aslında birçok şirket, yeniden düzenleme harcamaları ile kazanç arasındaki ilişkiye, geçmişte yeniden yapılanma harcamalarında olduğu gibi yaklaşmaktadır. Yeniden düzenleme ve yeniden yapılandırma projeleri için harcanan yüzlerce hatta milyarlarca doların fırsat maliyetinin ne olduğu sorusunu kendisine soran şirket ise pek yok gibi görünmekte ve şu soru hiç gündeme gelmemektedir: "Bütün bu paralar ve 'ihtiyaç fazlası' gibi görünen beyin gücü, yarının pazarlarını yaratmaya yöneltileseydi neler olurdu?" Üst yönetimin kararlılığının ya da uzak görüşlülüğünün bir diyeti olmak bir yana, büyük yeniden düzenleme ve yeniden yapılandırma harcamaları, olsa olsa şirketin geleceği öngörememiş olduğu için ödemesi gereken bir ceza olmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996; 24).

3.4.2. Rekabette Üstünlük İçin Stratejiyi Yeniden Yaratmak

Bilgi toplumuna uyum sağlamak açısından rekabette üstünlük için öncelikle rakipleri yakalamak gereklidir. Fakat bu gelişme, aynı şeyleri yapanı kendiliğinden bir lider haline getirecek değildir. IBM, GM ve DEC; hepsi Baldrige kalite ödülünü kazanmıştır. Ama bu farklı olana değil, daha iyi olana verilen bir ödüldür. Küçülmek ve daha iyi olmak yeterli değildir. Bir şirketin, bunlar ne kadar önemli hedefler olurlarsa olsunlar, küçülmesi, iyileşmesi ve hızlanması yeterli değildir; şirket aynı zamanda *kendisini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlamak, temel stratejilerini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır*. Özetle, önemli olan bir fark yaratabilme yeteneğidir.



Şekil 7: Rekabet Gücünün Gereklere

Kaynak: Hamel ve Prahalad, 1996; s.28

Bugün iyileşmesine oranla daha hızlı küçülen bir şirket pazar kaybetmeye mahkûmdur. Farklılaşmadan iyileşen bir şirket de yarının pazarlarını kaybedecektir. Bir şirket temel stratejisini yeniden yaratma ihtiyacıyla hiç karşı karşıya kalmadan, sektörünün sınırları üzerinde yeniden düşünmeye hiç zorlanmadan, müşterilerinin on yıl sonra neler isteyeceği konusunda hiç kafa yormadan ve pazarını yeniden tanımlama çabasına hiç girmeden de kendini küçültebilir ve yeniden düzenleyebilir. Ama bu temel değerlendirmeleri yapmayan bir şirket, geleceğe giden yolda liderliği sürdüremez. Diğer bir deyişle bugünün liderliğini korumak, geleceğin liderliğini yaratmanın yerine geçmez.

Eğer üst düzey yöneticiler "gelecek"e ilişkin sorular konusunda mantıklı ve ayrıntılı yanıtlara sahip değilse ve eğer getirdikleri yanıtlar "bugün"e ilişkin yanıtlardan önemli farklılıklar göstermiyorsa, şirketlerinin pazar lideri olarak kalması pek mümkün olmayacaktır. Bir şirket bugün hangi pazarı elinde tutuyor olursa olsun, bu pazar gelecek on yıl içinde kökten değişecektir. O nedenle

liderliği "sürdürmek" gibi bir şey söz konusu olamaz. Liderliğin tekrar tekrar yeniden geliştirilmesi gerekecektir (Hamel ve Prahalad, 1994; 16).

<u>Bugün</u>	<u>Gelecek 5 ya da 10 Yıl içinde</u>
Bugün hangi müşterilere hizmet veriyorsunuz?	Gelecekte hangi müşterilere hizmet edeceksiniz?
Bugün müşterilerinize hangi kanallardan ulaşıyorsunuz?	Gelecekte müşterilerinize hangi kanallardan ulaşacaksınız?
Bugün rakipleriniz kim?	Gelecekte rakipleriniz kimler olacak?
Bugün rekabet üstünlüğünüzün temeli ne?	Gelecekte rekabet üstünlüğünüzün temeli ne olacak?
Bugün kârlarınız nereden geliyor?	Gelecekte kârlarınız nereden gelecek?
Bugün sizi benzersiz kılan beceri ya da yetenekler nelerdir?	Gelecekte sizi hangi beceri ve yetenekler benzersiz kılacak?
Bugün hangi nihai ürün pazarlarında yer alıyorsunuz?	Gelecekte hangi nihai ürün pazarlarında yer alacaksınız?

Rekabette kalıcı bir üstünlük, ancak işletme stratejisini yeniden yaratmakla sağlanabilir. Hem iç hem dış piyasalarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden geliştirilmesine bağlı olacaktır. Stratejilerin geliştirilmesine ilişkin farklı yaklaşımlar vardır. Dünyanın en tanınmış strateji düşünürü olan Michael Porter, strateji oluşturmayı daha çok işletmenin rekabet çevresi faktörlerinin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır.

Porter tarafından geliştirilen modelde strateji oluşturma, "beş unsur'un analiz edilmesiyle başlar. Bu unsurlar; alıcılar, tedarikçiler, piyasaya yeni girenler, ikame ürünler ve rakiplerdir (Porter, 1998; 22). Strateji, belirlenen amaçlara ulaşmada bu unsurların farklı bileşimlerini elde etme yollarını araştırır ve bu da rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olur. Hem işletmenin karlılığını etkileyen hem de endüstrinin yapısını oluşturan bu unsurlar stratejinin belirlenmesinde büyük öneme sahiptirler. Örnek olarak, kendi endüstri dalında

güçlü bir konuma sahip bir işletme bile, potansiyel pazarına yeni girişlerle tehdit edildiği zaman, kendisinininkinden daha üstün niteliklere sahip veya daha düşük maliyeti olan bir ikame ürünle karşı karşıya kalırsa rekabet gücü azalacaktır. Böyle bir durumda ikame ürünle rekabet edebilmek öncelikli stratejik sorun haline gelecektir.

Günümüz işletmeleri, Porter'ın modelinde varsayıldığı gibi basit ve statik değildir. Bugün birçok şirketin karşı karşıya kaldığı örgütsel dönüşüm problemi, çoğu kez, on ya da daha fazla yıl önce sektörlerini yeniden tanımlamayı ve temel stratejilerini yeniden yaratmayı başaramamış olmalarının doğrudan bir sonucudur. Tutucuların örgütsel dönüşüm sorunları krizle orantılıdır, çalışanların becerilerini yenileme, belli bölümleri bütünüyle elden çıkarma, yeniden yapılandırma gibi sorunlardır; çünkü sektörü dönüştürmede liderliği başkalarına kaptırmışlardır. IBM örneğini ele alacak olursak; birçok gözlemci, IBM'in, 1990'ların başlarında, enformasyon teknolojileri sektörünün yaşadığı köklü dönüşüm açısından yanlış türden bir örgüte, yanlış beceri, sistem ve davranışlara sahip olduğunu saptamıştı. Ama bu gözlemler daha derinlerdeki sorunu gözden kaçıırıyordu. Asıl konu, IBM'in yanlış türden bir örgüte, becerilere ya da insanlara sahip olması değil, örgütünü, becerilerini ve kadrolarını, sektörü köklü şekilde yeniden yapılandıran eğilimlerle örtüşecek şekilde yeniden biçimlendirmede çok geç kalmış olmasıydı. 1980'lerin büyük bir bölümünde, arabasını geleceğe doğru sürerken, IBM'in gözü hâlâ dikiz aynasındaydı. Araştırma ve geliştirme için yılda 6 milyar dolarlık harcama yapmasına ve bu iş için dünya çapındaki en iyi ve parlak isimleri toplamasına rağmen, IBM bir şirket olarak, sektörünün nasıl değişmekte olduğu konusunda tek bir önemli ipucu bile yakalamayı başaramamıştı (oysa şirketteki birçok kişi yaklaşan değişiklikleri görüyordu).

Karşıt yöne örnek olarak, AT&T ve Hewlett-Packard'ı alabiliriz. Her iki şirketin de örgüt ve becerileri yirmi yıl önce, sektörün bugünkü bağlamına IBM'inkiler kadar yabancıydı. Ama HP ve AT&T sektörün değişen ortamına uyum sağlamada IBM'den daha hızlı davrandılar. Mühendislik ve mimarlık alanlarındaki büyük fırsatları sezmesi ve küçük yazıcılar pazarına yönelmesi,

HP'nin alet üreten bir şirketten enformasyon teknolojisinde köklü atılımlar gerçekleştiren bir şirkete dönüşmesini sağladı.

Birçok şirketin karşılaştığı örgütsel dönüşüm sorununun boyutları, ilginçtir ki, uyuya kalanların öngörülerini tarafından değil, oyunun kurallarını değiştiren yeniler tarafından belirlenmektedir. 10 ya da 20 yıl önce sektörlerini yeniden keşfetmeyi başaramayan ve hâlâ sektörü nereye götürmek istedikleri konusunda özgül bir bakış açısına sahip olmayan tutucuların önünde, sektörün öncülerinin soluk taklitlerine dönüşmekten başka bir yol yoktur. Özetle, örgütsel dönüşüm sorunu çoğu şirket için aktif bir girişimden çok bir tepki anlamına gelmektedir.

Örgütsel dönüşüm görevini başarıyla tamamlamak bir firmayı yalın ve basık hale getirebilir, ama sektörün öncüsü durumuna yükseltmez. Bu bağlamda hızlı izlemek yavaş izlemekten daha iyiyse de, her ikisi de olağanüstü büyümenin ve kârlılığın reçetesi olamaz. Bir şirket lider olabilmek için, sektörün dönüşmesi sürecine hâkim olabilmelidir.

Hamel ve Prahalad'a göre bütün bunlar şirketlerin bugün yeniden düzenleme sorunuyla gerçekte ne kadar ilgilendiği sorusunu gündeme getirmektedir. Birçok şirkette üst yönetimin gündemi daha çok proseslerin yeniden düzenlenmesinden oluşmaktadır. Yazarlar, geleceği yaratmak için, bir şirketin aynı zamanda sektörünü de "yeniden düzenlemek" zorunda olduğunu öne sürmektedir. Bunun mantığı basittir: Liderliği genişletebilmek için, bir şirketin giderek liderliği yeniden oluşturması gerekir; liderliği yeniden oluşturabilmek için de sektörünü yeniden oluşturması ve bunun için de mutlaka stratejisini yeniden yaratması gerekir. Bu açıdan, üst yönetimin birincil görevi prosesleri yeniden düzenlemek değil, sektörü yeniden oluşturmak ve stratejiyi yeniden yaratmaktır (Hamel ve Prahalad, 1996;27-32).

3.5. Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm ve Stratejik Liderlik Bağlamı

Bilgi toplumu sürecinde yaşanan hızlı gelişim örgütlerin büyüme ve gelişmeleri açısından pek çok fırsat taşımaktadır. Ama bu fırsatlardan yararlanmak için işletmelerin faaliyet biçimlerini yeniden değerlendirmeleri gereklidir. İşte bu kapsamda örgütün doğasını ve faaliyet biçimini yeniden şekillendirmeye dayalı olduğu ifade edilen stratejik liderlik, bunu gerçekleştiren araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Vicere, 1995;11).

Stratejik liderlik yaklaşımının Bass'ın (1990, 1995) dönüştürücü liderlik çalışmalarından türettiği kabul edilmektedir (Neumann ve Neumann 1999; 73). Bu nedenle bazı araştırmalarda stratejik liderlik kavramı, dönüştürücü liderlikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Lussier ve Achua, 2001; 9).

Stratejik liderliğe ilişkin tanımlar kapsamında Hitt, Ireland ve Hoskisson'a (1999; 439) göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Bu tanım çerçevesinde stratejik liderlik, değişimi amaçlayan, çalışanları güçlendirmeye yönelik ve işletmenin bütününe kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel dönüşüm sürecinde, örgütün yeni misyonlarla donatılması, çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi, teknolojinin özümsemiş kullanılması yeni yöntemler oluşturulması sonucunda daha yüksek bir örgütsel etkinlik düzeyine ulaşılması öncelikli amaç olmalıdır. Bir örgütün dönüşüm sürecinde kalite, süreçsel esneklik ve örgütsel öğrenme birbirini tamamlayan olgular olarak bütünleşmelidir (Sullivan ve Harper, 1997; 68).

Stratejik liderlik, örgütler için bir gelecek hazırlama sürecidir. Her şeyden önce liderle ve örgütü oluşturan ve ekip halinde çalışan kişilerle ilgili insani bir süreçtir. Bu aşamada önemli olan her örgütü, öngörmesi olanaksız bir gelecekte başarılı olmak üzere yaratıcı ve uyumlu davranışları kültüründe içselleştirecek şekilde dönüştürmenin mümkün olduğudur. Bu geleceği yaratma

süreci; değerlere ve vizyona dayanan, strateji tarafından birleştirilen, amaçlı eylemle yönlendirilen bir stratejik mimariye dayanmalı ve örgütsel öğrenme prosesi aracılığıyla sürekli gelişmelidir.

Stratejik liderliğin hayata geçirilmesi ise geleceğin örgütünün *bağlamını* hazırlamaktadır. Bu stratejik bağlam, örgütü aktif olarak dönüştürmeye yönelik ortamı oluşturan liderlik becerileri ile gelecek üzerinde yoğunlaşmanın temelini oluşturur. Stratejik bir bağlam olmazsa, örgüt yalnızca çevrenin değişmesine tepki gösterir, liderliğin eylemleri dağınık hale gelir ve gelişmeyi sağlamak çok zorlaşır (Sullivan ve Harper, 1997; 257).

Diğer taraftan sadece bir kişinin örgütün amaçlarını, yapısını, kültürünü ve plânlarını değiştirmede yetersiz kalacağı hatırlanmalıdır. Bu tür bir değişiklik, örgüt içindeki bütün üyelerin çabasını gerektirir. Bu da yine stratejik liderliğin bir boyutu olarak belirginleşmektedir (Albrecht, 1983; 120).

Çağdaş yönetim literatüründe savunulan bir konu da stratejik liderliğin dar bir odağa sahip olması gerektiğidir. Bu doğru bir yaklaşım değildir. Lider geniş bir bakış açısına sahip olmalı, ama gerektiğinde lazer ışını gibi odaklanmayı da başarmalıdır. Bu ise, ancak örgüt çapında yaygınlaşmış ve içselleşmiş uyumlu bir stratejik mimariyle sağlanabilir.

Bu aşamada paylaşılan ortak değerler temel alınmalıdır. Örgütü geleceğe taşıyacak olan bu değerlerdir. Lider dönüşüm sürecine başladığı zaman, bu değerleri netleştirmek ve pekiştirmek konusunda son derece duyarlı davranmalıdır.

Örgütteki rasyonel ve iyi düşünülmüş değişimi yönetmek ve denetlemek olan stratejik liderlik, öncelikli olarak “geleceği yaratmak” olgusu üzerinde odaklanmaktadır.

Geleceği yaratmak sürecinde, işlevini yitiren yapıları kırıp yarının belirsizliğinde başarılı olacak örgütler kurmak olasıdır. Bu bağlamda değerlere

dayanan, vizyon tarafından biçimlendirilen, iyi düşünölmüş eyleme odaklanan ve yapılandırılmış eğitim aracılığıyla olgunlaşan bir sürece duyulan gereksinim ön plana çıkmaktadır.

Başarı; liderin kararlılığına, onun, var olan araçları, bir hedeften diğetine yönelerek, kaldıraçlar kullanarak, öğrenerek ve gelişerek bütünleştirmesi ve uyumlaştırmasına bağlıdır.

Bir örgütü dönüştürmek zorlu bir süreçtir. Lider, eylemi insan aracılığıyla gerçekleştirir. Doğru kararı vermek ve bu kararı uygulamak üzere bir ekip oluşturmak, bütün liderler açısından önemli bir süreçtir.

Kalıcı bir liderlik etkisi uyandırabilmek; tutarlı, öngörölü, uzun erimli bir strateji formüle etmeyi, liderin vizyonunun açık, ikna edici şekilde aktarılmasını, örgüt içindeki ve dışındaki birçok tarafın çelişen çıkar ve taleplerinin zekice ve esneklikle dengelenmesini gerektirir.

Lider, gelişen olanakları yakalayıp kullanmak, gücünü rakiplerinden daha hızlı olarak doğru hedeflere odaklandırmak konularında göstereceği performans ile örgütsel dönüşümü yukarıdan başlatacaktır. Dönüşüm süreci ise örgütün bugünü ve yarını ile ilgili değer ve amaçlar zincirinin yanı sıra kalite yönetimi ile insan ve ekip gücüne kalıcı bağlılık zemini üzerinde gelişecektir.

Geleceğin yaratılması ancak pozitif eylemler geliştirmekle mümkün olabilecektir. Bilgi toplumu örgütlerinin stratejik mimarisi kapsamında liderlik, geleceğin yaratılması ve örgütün sürekliliği bağlamında değerlendirilmesi gereken bir süreç olmaktadır (Sullivan ve Harper, 1997; 32-35).

Strateji cesur kararlarla oluşturulmalıdır. Geleceği öngörmek ve bu bağlamda örgütü uzun soluklu bir gelecekte gerçekleştirecek eylemler için hazırlamak konusunda liderin odaklanması ve gerçekleştirecek eylemlerin sonuçlarını ilişkin sorumluluğu cesurca üstlenmesi gerekmektedir.

Konu ile ilgili diğer bir çalışmada stratejik liderlik, önem taşıyan süreçler kapsamında şu şekilde vurgulanmaktadır: (Hitt ve diğerleri, 1994; 19)

Stratejik liderlik;

- Değişim kararında,
- Bu karara sürükleyen konuların doğru yorumlanmasında,
- Bu konularla ilişkili, bünyesel olarak tutarlı ve örgütün uzun vadeli stratejisi ile uyumlu olan eylemlerin zmsenmesinde önemli ve birinci derecede rolü olan bir uygulamadır.

Bu bağlamda günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde ve yüksek performansla ulaşabilmelerinde gerekli olabilecek en önemli araçlardan birinin stratejik liderlik olduğunu söyleyebilmek olasıdır. Stratejik liderlerin yönetmel kararları; yenilik, stratejik düzeyde değişim ve dönüşümün yanı sıra örgütün bütününe yönelik olan örgütsel performans açısından da son derece önem taşımaktadır.

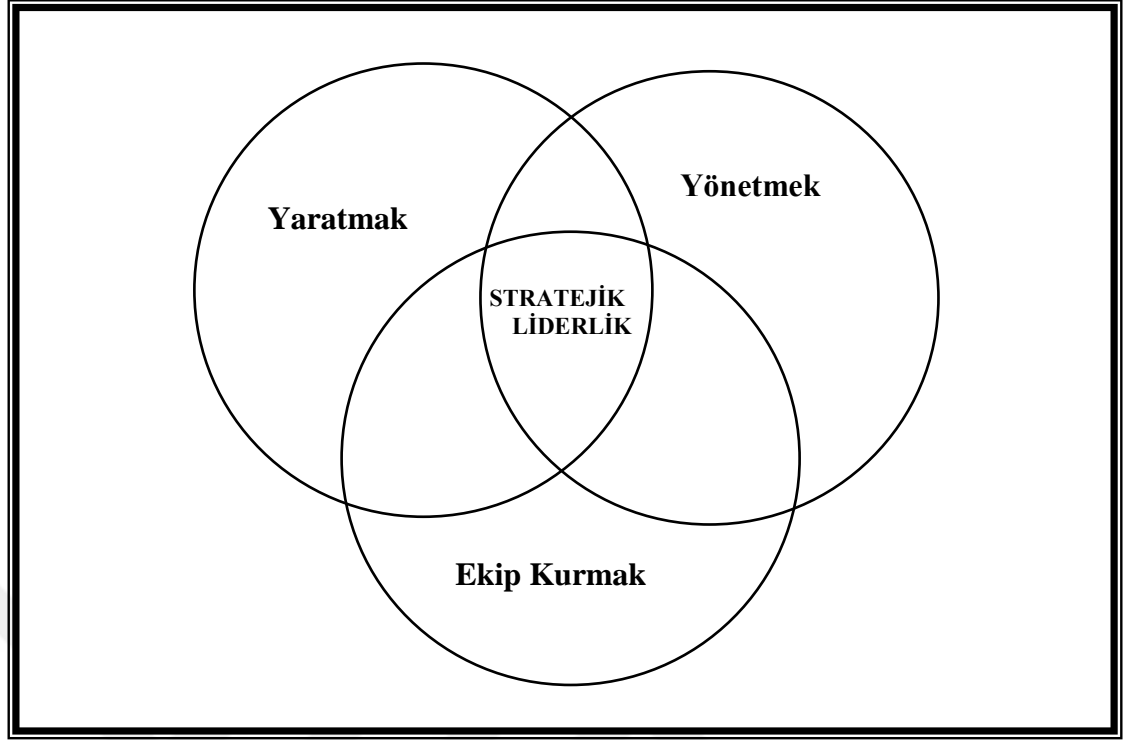
Stratejik liderlerin tek sorumluluğu bu kararları vermek değildir. Aynı zamanda stratejinin sağlıklı uygulanmasını doğrudan etkileyebilecek olan işletmenin örgütsel yapısı ve ödül sistemleri hakkında da önemli kararlar verirler. Ayrıca rgt kültürünün de söz sahibidirler. Yöneticilerin değerleri işletmenin temel kültürel değerlerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Hitt, Ireland, Hoskinsson, 1999, s.321)

Örgütsel davranışı etkilemek, böylece stratejinin belirlenmesi ve uygulanması için gerekli olan uyumlu grup çalışmasını sağlamak oldukça zor bir süreçtir. Stratejinin seçilmesi ve örgütsel yapının seçilen bu stratejiye göre düzenlenmesi uyumlu ve tam bir grup çalışmasını gerektirir. Çünkü tek bir kişinin ne bilgisi, ne yeteneği, ne de zamanı bunu yapmak için yeterli değildir. Ancak tüm bu süreçlerin hangi sırayla gerçekleşmesi gerektiğine tek bir kişi karar verebilir. Söz konusu grup çalışması örgüt üyelerinin birbirinden çok farklı bireysel ilgiler, davranış özellikleri, sorumluluklar göstermesi, gruba olan bağlılıklarının ve örgüt içindeki pozisyonlarının birbirinden çok farklı olması yüzünden zaman zaman kesintiye uğrayabilir. Bu bağlamda tüm bu farklılıkların

üstesinden gelmek ve stratejinin belirlenerek sağlıklı bir biçimde uygulanmasını sağlamak için üyeler arasında tam bir amaç ve hedef birliği yaratmak ise stratejik liderliğin en önemli yönlerinden birini oluşturmaktadır.

Stratejik liderlik perspektifinden stratejik lider kavramının irdelenmesi açısından Thompson ve Strickland'ın yaklaşımı önemlidir (Thompson ve Strickland III, 1998; 348). Yazarlar stratejik liderleri, pek çok farklı liderlik rollerine sahip kişiler olarak tanımlamaktadırlar ve bu rolleri de şu şekilde sıralamaktadırlar: Vizyoner, girişimci, stratejist, yönetim kurulu başkanı, strateji uygulayıcısı, kültür mimarı, kaynak elde edici ve dağıtıcı, yeteneklerin kurucusu, süreç bütünleyici, koç, kriz çözücü, iş ustası, görüşmeci, motive edici, hakem, anlaşmacı, politika belirleyici, politikayı zorla kabul ettirici ve akıl hocası (mentor). Yazarlar stratejik liderleri, değişen koşullara göre bu rollerden bir ya da bir kaçını yerine getirebilecek yeteneğe sahip kişiler olarak görmektedirler.

A.B.D. Kara Kuvvetlerinin ilginç örgütsel dönüşümüne liderlik etmiş olan dönemin Kara Kuvvetleri Komutanı Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılardan Harper'a göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik , yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil, aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içerir (Sullivan ve Harper, 1997; 68). Yazarlara göre stratejik liderliğin; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır ve yazarlar, stratejik liderlik boyutlarını bir Venn diyagramı çizerek Şekil 8'deki göstermektedirler. Stratejik liderlik ise bu üç beceri kümesinin birlikte işlerliğini sağlayan birleştirici bir unsur olarak diyagramın merkezinde yer almaktadır ve yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil, aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi , dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içerir. Bu modelde amaçlanan; "etkin yönetim, insanlarla uyumlu ve sinerji yaratabilen çalışma ve geleceği yaratmak" olarak özetlenebilecek her üç yeteneğin de stratejik mimarının oluşumundaki ve buna bağlı olarak stratejik liderlik sürecinin başarısındaki eşdeğer önemini vurgulamaktır.



Şekil 8: Stratejik Liderlik Diyagramı

Kaynak: Sullivan ve Harper, 1997; s.69

Sullivan ve Harper ayrıca stratejik liderlik açısından üç önemli soruya yanıt aramaktadır: “*Ne oluyor? Ne olmuyor? Eylemi nasıl etkileyebilirim?*”

Bu yaklaşım bir yerde stratejik liderliğin özünü ortaya koymaktadır. Liderin çevresini gözlemlemesini, örgütünün durumunu değerlendirmesini ve bunun ardından en iyi rotayı belirlemesini gerektiren bir sürecin özeti olmaktadır. Bu yaklaşımda kilit unsur ikinci sorudur. Çünkü lider, ne olmadığını düşünmek suretiyle bütün seçenekleri görebilmek için zihnini daha geniş olanaklara açabilmektedir. Bundan sonra da ne olup ne olmayacağını daha iyi sezinleyebilecek ve hareketlerini de en avantajlı şekilde planlayabilecektir. “Eylemi nasıl etkileyebilirim?” diye sormak suretiyle de, eylem ve karşı eylem bağlamında düşünmesi durumunda öngöremeyeceği kadar geniş bir tepki yelpazesini planlayabilecektir (Sullivan ve Harper, 1997; 69).

Stratejik liderler örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılması için çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesi ile değişen çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilmek yönünde proaktif stratejiler geliştirebilen kişilerdir.

İnsan sermayesini yönetme yeteneği stratejik liderlik becerilerinin en önemlisi olabilir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999; 439). İnsan sermayesi yönetiminde insan, stratejik bir bakış açısıyla ele alınmakta ve örgüt için temel bir varlık olarak kabul edilmektedir. İnsanın temel bir varlık olarak kabul edilmesi ise stratejik düzeyde yönetilmesini gerektirmektedir.

Stratejik liderlik, stratejik düşünme ve örgüt için olumlu bir gelecek yaratacak uygulanabilir değişiklikleri başlatmak için başkaları ile çalışma yeteneğidir (Ireland ve Hitt,1999; 45). Stratejik liderler her şeyden önce işletmesini ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü iyi tanımalı, bu kapsamda kararlarını işletme içi ve dışı faktörlerin sağlıklı bir analizini yaptıktan sonra vermelidir. Stratejik liderler; çalışanlar, tüketiciler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi gerek işletme içi gerekse işletme dışı çıkar gruplarıyla beraber ortak bir yapı oluşturarak, işletmenin performansına büyük katkıda bulunurlar. Böylece işletmelerin temel amaçlarından olan varlığını sürdürme ve büyüme yönünde önem taşıyan aşamalar, işletme içi ve dışı çıkar gruplarının desteği ile etkin bir biçimde gerçekleşebilmektedir.

Günümüz işletmelerinin, değişim ortamında yerlerini alabilmeleri için geleceğin doğru faaliyet ve yatırım alanları konusunda vizyon sahibi olan ve bu yönde uzun vadeli misyonlar geliştirebilen liderlere duydukları gereksinim her geçen gün yoğunlaşarak artmaktadır.

Geleceğin liderine düşen görev, bir mimar liderin göreviyle özdeşleşmektedir. Bu görev; insanların fırsatlara eşit bir şekilde ulaşabilecekleri, kendi bireysel ve toplumsal kararlarını alabilecekleri, yaratıcı olabilecekleri bir

ortamı yaratmak olarak şekillenmektedir. Aksi takdirde kimse lidere, lideri lider yapan gücü teslim etmeyecektir (Arat, 1998; 90)

İşletmelerin rakiplerden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulabilmelerinde stratejik liderliğin rolü çok büyüktür. Liderlik sadece bugün başarıyla çalışmayı değil, bu başarıyı geleceğe de taşımayı gerektirir. İşletmeler sürekli olarak gelişen ve değişen, rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Rekabette üstün olmak ve bunu devam ettirebilmek, bütün işletmelerin doğasına uygun bir amaç olduğundan, stratejik liderliğin değişen çağın gerekleri doğrultusunda rekabette üstünlük açısından da uygulanması ile işletmenin varlığının sürekliliği yönünde önemli bir aşama kaydedilmiş olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNDA ÖĞRENEN ÖRGÜTLER AÇISINDAN STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölüme kadar bilgi toplumu süreci açısından yaşanan değişimler, bu değişimlere paralel olarak örgütsel öğrenme, bilgi toplumuna uyum sağlayabilmek açısından gerekli örgüt modeli olarak öğrenen örgütler ve öğrenen örgütlere dönüşüm süreci değerlendirilmiş ve bu dönüşümün gerçekleşmesi açısından da stratejik liderlik yaklaşımının etkili olabileceği üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde ise stratejik liderlik süreci; örgütsel öğrenme felsefesi, örgütsel dönüşüm ve öğrenen örgüt olguları kapsamında önemli unsurları içermeleri nedeniyle birbirini tamamlayan ve stratejik liderliğin temel dinamiklerini oluşturan boyutlar bazında değerlendirilmektedir. Bu boyutlar “paylaşılan vizyon ve amaçlar doğrultusunda işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, temel yetenek perspektifinin yerleştirilmesi, stratejik liderliğin bir boyutu olarak insan kaynağının etkinliğinin artırılması, stratejik bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, örgütte değişim ve dönüşüm kültürünün yaratılması, stratejik liderlik sürecinin etkinliği kapsamında stratejik kontrol ve sistem sonuçlarının değerlendirilmesi, stratejik liderlik sürecinin etkinliği kapsamında örgütsel dönüşüm açısından öğrenme ve geri bildirim bütünleştirilmesi” başlıkları altında incelenmektedir. Bu başlıklar kapsamında, öğrenen örgüte dönüşümü olası kılan stratejik liderlik sürecine ilişkin uygulamalara yönelik genel bir perspektif oluşturulması amaçlanmıştır.

4.1. Paylaşılan Vizyon ve Amaçlar Doğrultusunda İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi

Bilgi toplumu sürecinde yaşanan rekabet ortamında işletmeler, geleceğe en önde ulaşabilmek açısından tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve güçlü bir vizyona gereksinim duymaktadırlar.

Vizyon, bir gelecek anlayışıdır. Bugünün yeteneğinin ötesine geçen, bugün ile yarın arasında entelektüel bir köprü kuran, geçmişini ya da statükoyu onaylamaya değil geleceğin tasarılanmasına odaklanan, düşünsel süreçte canlandırılmış bir olanaktır. Vizyonun gücü; lidere pozitif eylem, gelişme ve dönüşüm için bir temel sağlamasından kaynaklanır (Sullivan ve Harper, 1997; 103). Bu bağlamda net bir vizyon adeta bir pusula işlevini gerçekleştirmektedir (Lipton, 1997; 16).

Bir işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, o işletmenin uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999; 449). Stratejik liderliğin özünde değişimin sağlıklı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi vardır. Bu da ancak geleceğe dönük gerçekçi bir vizyon geliştirebilen yöneticiler sayesinde olasıdır.

Bugünün şartlarında liderin vizyonu, örgütlerin gelecekteki başarılarını garanti altına alan en önemli unsurlardan biridir. Vizyonlar temel bir enerji kaynağıdır. Vizyon yokluğu, örgütsel baş dönmesine yol açar ve örgütü körlüğe götürür. Her zaman vizyon oluşturma, örgütsel başarı için zorunludur. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman, her eğilimin önü tıkanır ve yok olur.

Vizyon kelime olarak, görüş ve ufuk sahibi olma, görme gücü, geleceği kestirebilme gücü, hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon, daha çok gelecekle ilişkilidir. Fakat geçmiş deneyimler ve bugünkü uygulamalarla da ilişkisi vardır. Çünkü geleceği görmek ve geleceğin şartlarını kestirebilmek; ancak deneyimler, günün şartları ve hayal gücüyle gerçekleştirilebilmektedir. Vizyonun değerlerle yakın ilişkisi vardır. Sahip olunan değerler, vizyonun

değişimi ve gelişimini etkiler. Vizyon gelecekteki istenilen bir durumu anlatır, ama bu durum, bugünün değerleriyle beklediğimiz bir gelecektir.

Günümüzde bütün örgütler, vizyona çok önem vermek durumundadırlar. Çünkü uzun vadeli stratejiler kurmak, uzun süre pazarda lider olarak kalmak ve değişime ayak uydurmak tüm örgütler için yaşamsal düzeyde önemlidir ve bu süreçte ise sağlam bir vizyonun varlığı gerekmektedir.

İşletmede çalışan herkesi ortak bir amaca yönlendirmeyen bir üst yönetim, ne kadar personeli güçlendirip, yetkilendirse de istenilen başarıya ulaşamaz. Günümüzde yetki devretme, güçlendirme veya başka bir deyişle stratejik kararları alma sorumluluğunu müşteri ve rakiplere en yakın olan kişilere aktarma ilkesi gibi uygulamalardan bahsedilmektedir. Açık ve cazip bir yön duygusu getirmeden bu tür yöntemlerin işletmelerde uygulamaya konulması bir çözüm getirmez ve çözümden öte, büyük bir kaosa da yol açabilir. Paylaşılan bir yön duygusu yoksa yetkilendirme anarşiye dönüşür (Hamel ve Prahalad, 1994; 319). Bilgi çağının örgütlerinde çalışanlara yönelik yetki özgürlüğünün yanı sıra stratejik bir yön duygusunun varlığı önem taşımaktadır.

Collins ve Porras ise, bir işletmenin değişim sürecinde atılacak ilk adım olan vizyonu, iki temel bileşene ayırmaktadır: (Collins ve Porras, 1996; 66). Öz ideoloji ve öngörülen gelecek. Öz ideoloji, ne için var olduğumuzu anlatır ve bir organizasyonun kalıcı niteliği olan kimliğini tanımlar. Öz ideoloji, büyürken, merkezleşirken, kollara ayrılırken ve dünyaya açılırken kuruluşu bir arada tutan tutkal işlevini görür. Gidilen yer, koşullara göre sürekli değişmektedir. Liderler ölür, ürünlerinin modası geçer, pazarlar değişir, yeni teknolojiler ortaya çıkar, farklı yönetim akımları gelir, yönetim tarzı değişir fakat işletmenin öz ideolojisi bir rehber ve ilham kaynağı olarak sürekliliğini korur. Öngörülen gelecek ise, nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğimizi tasvir eder. Belirli bir zaman çerçevesi olan, iyi tanımlanmış ve ulaşılabilir bir hedeftir.

Vizyonun geliştirilmesi ne kadar önemliyse, paylaşılması da en az o kadar önemlidir. Paylaşılabilmesi açısından en önemli gereksinim, açıklanabilmesidir. Açıklanma süreci vizyonun açık ve anlaşılabilir olmasıyla

başlar. Astlar, vizyona göre kendilerine bir rol belirleyebilmelidir. Vizyonun açıklanması herkese bir misyon yükler. Açıklama sürecinin bir sonraki aşaması ise kişisel ve örgütsel amaçların belirlenmesi ve paylaşılmasıdır.

Stratejik liderlik, işletmenin kısa ve uzun vadeli vizyonlarının bütünleştirilmesi yeteneğine sahip olunmasını gerektirir (Hitt ve diğerleri, 1994; 30). Herhangi bir süreç tasarımı bir vizyon öncülüğünde yapılmıyorsa, üst yönetim problemlerin ciddiyetini kabullenmiyorsa ve üst yöneticiler böylesi konulardan doğrudan raporlarla haberdar edilmiyorsa sürecin verimliliği olası değildir.

Stratejik liderlerin öncelikle, iyi tanımlanmış bir amaç ve vizyon duygusuna sahip olmaları gerekir. İşletmeleri için hangi tür faaliyetlerin uzun vadede önemli olabileceğini görebilmelidirler. Stratejik liderler, mevcut iş birimlerinin sınırları dışına çıkabilmeli, yeni beyaz alanları görebilmeli, müşterilerin ifade edilmemiş gereksinimlerini açığa çıkarabilmeli, sektör kurallarının nasıl yeniden yazılabileceğini gösterebilmeli, geleneksel olmayan rakiplerden gelen tehditlere karşı uyarıcı olabilmeli, modası geçmiş alışkanlıklarını sorgulayabilmelidirler (Hamel ve Prahalad, 1994; 309).

Paylaşılan vizyon, aynı zamanda işletme içerisinde çalışan kişiler arasındaki iletişimi desteklemeye yönelik bir sürecin başlangıcını oluşturmaktadır. Stratejik liderler vizyonu, herkesi ortak bir amaca yönlendirmek ve insanların yaratıcılıklarını yakalamak için açıkça ifade etmelidirler. İşletmede büyük değişimler yaratılması sürecinde önce bir vizyonun oluşturulması ve ardından bu vizyona ulaştıracak stratejilerin geliştirmesi gerekmektedir.

Yönetici ile lider arasındaki önemli farklılıklar vizyon, stratejik düşünme ile sistem yaklaşımı ve düşünürü olma noktalarında belirginleşmektedir. Vizyon, genelde yazıya dökülmemiş olabilir. Vizyonda arzulanan olgular, misyon bildirgesi aracılığı ile kuruluşun tepe noktasından alt kademelerde çalışan bireylere kadar nüfuz etmelidir. Vizyon, örgütün hedeflerini ve yönünü genel terimlerle çerçeveler ve "Ne yaratmak istiyoruz?" gibi sorulara yanıt arar (Kaya, 2002; 6-7). Stratejik liderlerin sadece vizyonu değil, aynı zamanda işletmelerin

uzun ömürlü olmalarında stratejileri de açık ve net bir biçimde belirlemeleri gerekmektedir. Çok genel bir şekilde ifade edilmiş bir strateji, stratejisizliğe benzer (Bhide, 1996; 124). Bu bağlamda stratejilerin açık ve net olarak belirlenmesi örgütsel bir görevdir ve liderliğe dayanmaktadır (Porter, 1998; 77).

Güçlü bir vizyon bildirisi, işletmelerin esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, müşterileri ile özel ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Vizyon bildirilerinden çıkarılan "stratejik durum tahlili" açık bir şekilde, stratejik planlama ve gün be gün yönetim kararlarının uygulanmasında kullanılmaktadır. Bölüm yöneticileri, vizyon bildiri ile ilgili olarak çok gayretlidirler. Çünkü, böyle bir vizyon bildiri, onların yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir (Camillus, Sessions ve Webb, 1998).

Örgüt çalışanlarına anlamlı gelen ve tüm çalışanların paylaşabilecekleri bir vizyon yaratarak bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejileri belirleyebilen liderler örgüte kazandırdıkları stratejik yön sayesinde rekabette üstünlük açısından önemli bir aşamayı başarmış olmaktadır. Günümüzün sürekli değişen iş dünyasında, işletmeler açısından bu değişimlere uyum sağlamak yönünde, vizyon bildirelerinin de gözden geçirilerek güncel süreçlerle uyumlu hale dönüştürülmesi gerekmektedir.

Vizyon, yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır. Lipton'un önerdiği formül etkin ve verimli kuruluşların vizyonlarının üç ana temel üzerinde oluşması ile ilgilidir: (Lipton, 1997; 13-16)

$$\text{Vizyon} = \text{Miyon} + \text{Strateji} + \text{Kültür}$$

Konuya strateji ile işleyiş arasındaki uyum açısından da bakıldığında stratejik liderlerin en önemli görevi, işleyiş ve vizyon arasındaki uyumsuzlukları keşfetmek ve ikisini rekabette öne geçmeyi sağlayacak biçimde birleştirmektir (Hout ve Carter, 1995; 140). Bu aşamada stratejik liderlere düşen önemli bir sorumluluk ise vizyondaki değişime uyum sağlanması sürecinde, örgüt içi

bütünsel iletişimin etkinliği yönünde çaba göstermektir. Örgütün vizyonunu etkili ve anlaşılır bir biçimde çalışanlarına iletebilen liderler; iş tatmininin, işletmeye bağlılığın, kurumun değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığını görmekte-dirler. Tüm bu ayrıntılar açısından değerlendirildiğinde stratejik liderlik, sürekli değişim gösteren vizyon unsurları arasında uyum sağlama, kurumun bütün üyeleri arasında iletişimi sürdürme ve üyelerin var olan vizyona bağlılıklarını devam ettirme faaliyetlerini içeren bir süreç olarak önem kazanmaktadır.

Bugünkü vizyon ile gelecek vizyonunun organizasyonlardaki işlevi nedir diye düşünmek, vizyon kavramını anlamaya başlamaktır. Bugünkü vizyon, bize içinde bulunduğumuz yeri gösterir; gelecek vizyonu ise, bize varmak istediğimiz hedefi gösterir. Gelecek vizyonu, eğer iyi belirlenmiş ve paylaşılan bir vizyonsa, kurumun çalışanlarını bir mıknatıs gibi kendine çeker. Ondan uzakta kalmak rahatsızlık verir (Arat,1998; 19). Paylaşılan vizyon, işletmeye ait olma duygusunu oluşturmakta, böylece amaçların sürekliliğini sağlayarak liderler ve çalışanlar açısından harekete geçirici bir ivme yaratmaktadır.

İnsanlar bir farklılık yaratacak, sıradanlığı aşacak bir şeylerin parçası olmak isterler-yön bulmalarını sağlayacak bir yıldız isterler. Berrak, ilgi çekici bir vizyon, bir varlık nedeni, bir amaç her örgüt için gereklidir; bu örgüt ister bir devlet dairesi, ister kâr amacı gütmeyen bir kuruluş, ister bir şirket olsun. Bununla birlikte herhangi bir misyonun gerçekleşmesi için, örgütün yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekir. Bir örgütteki liderlerin örgüt değerlerini ifade etmesi, insanları bu değerler etrafında harekete geçirmesi ve misyonun başını çekerken bu değerleri kendi kişiliğinde somutlaştırması hayati önem taşır (Hesselbein ve Cohen, 1999; XIII).

Kimileri bir vizyonun "yukarıdan aşağıya" uygulanamayacağını, "gerçek" vizyonun bir şekilde "aşağıdan yukarıya" doğru oluşması gerektiği görüşündedir. Bu görüş işin özünü kaçırmaktadır. Önemli olan, vizyonun kimin tarafından, nasıl hazırlandığı değil, içselleştirilmesi ve kabul görmesidir. Kimi örgütlerde gelecekle ilgili en iyi bilgi, en tepenin birkaç kademe altında

bulunabilir, önemli olan içselleştirmektir ve bu en tepedeki liderlikten başlar (Sullivan ve Harper, 1997; 115). Bu açıdan vizyon, liderlik davranışının kaynağı kapsamında önem taşıyan temel dinamiklerden biri olmaktadır.

Vizyon geliştirme, oldukça karmaşık bir süreçtir. Vizyon birdenbire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Vizyon geliştirme konusunda Parikh ve Neubauer (1991; 128) tarafından dokuz aşamalı bir model geliştirilmiştir. Bu modelde, vizyon geliştirmenin üç önemli başlığı; "Sezgisel Vizyon, Bütünleştirici Vizyon, Düşünsel Vizyon" şeklinde sıralanmıştır. Parikh ve Neubauer'e göre, vizyon oluşturulurken yapılacak ilk ve en önemli şey, kişilerle örgüt menfaatlerinin bütünleştirileceği konusunda insanlara bir güven duygusunun verilmesidir.

Vizyon yaratılırken uyulması gereken bir diğer kural, eski çevre algılamasına son vermek, çevreyi yeni bir bakışla yorumlayabilmek ve örgütün belirli bir gelecekteki durumu hakkında tutarlı düşler kurabilmektir (Parikh ve Neubauer, 1991:96).

Bir vizyon, lidere günlük olayları aşarak içinde çalışabileceği bir bağlam verir. Bir lider vizyonu ve değerleri, insanları hareketlendirmede, değişim ve gelişmeyi kolaylaştırmada, örgütüne bir gelecek yaratmada kullanır. Vizyon, örgütün dönüştürülmesindeki birinci adımdır. Bu bakış açısı kapsamında Paylaşılan Vizyon; (Sullivan ve Harper, 1997; 104).

- Toplu varoluş duygusu yaratır.
- Kalıcı amaç duygusu yaratır.
- Bir başarı ölçütü içerir.
- Günlük konuları aşmayı sağlar.
- Yaşanan süreçte ve gelecekte geçerli olacak bir anlama sahiptir.
- Lidere ve izleyicilerine eylem yetkisi verir.

Çalışanların örgütle bütünleşebilmesi için açıkça ifade edilmiş vizyon, misyon ve stratejik hedeflerin varlığı son derece önemlidir. Kuruluş hedeflerinin belirlenmesinde üst yönetimin, son derece dürüst ve alçak gönüllü davranması, önceliğe sahip işleri görmesi ve başarısızlıktaki kendi sorumluluk payını kabul edecek kadar da alçak gönüllü olması gereklidir.

Sonuç olarak stratejik liderlerin, vizyonun ve amaçların belirlenmesi, çalışanlar tarafından paylaşılması, vizyonun esnek olması ve çevresel koşulların değişimine uygun olarak vizyon kapsamında gereken değişimlerin gerçekleştirilmesi açısından duyarlı davranmaları, işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi sürecinde önem taşıyan ayrıntılardır. Stratejik liderlik sürecinin temel dinamikleri kapsamında işletmenin stratejik yönünün belirlenmesini tamamlayıcı bir unsur olarak temel yetenek perspektifinin yerleştirilmesi de gerekmektedir.

4.2. Temel Yetenek Perspektifinin Yerleştirilmesi

İşletmeler küresel pazarda yerlerini alabilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için; hem hız, hem maliyet, hem de müşteri ilişkileri açısından avantajlı olmak durumundadırlar. Bunu yaparken de temel yeteneklerin birleştirilmesi, gelişen teknolojilerden veya dış kaynaklardan etkin biçimde yararlanılması öncelik kazanmaktadır.

İşletmenin sahip olduğu iş gücü itibarıyla uzman olduğu alanlar, rakipleri tarafından taklit edilemeyecek derecede kendisine has olan bilgi ve beceriler, iş yapma yöntemleri, işletmenin temel yeteneklerini oluşturmaktadır ve bu açıdan farklı üretim becerileri ile çok çeşitli teknoloji türlerinin bütünleştirilmesini sağlayan bütünsel bir öğrenme olarak değerlendirilmeleri mümkündür.

Temel yetenekler günümüzde strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan olup, bir yandan işletmenin rekabetçi üstünlüklerini artırma; diğer yandan yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından da oldukça kullanışlı bir araç olarak değerlendirilmektedirler (Kırım, 1998; 43).

Bir işletmenin yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırmayla ilgili somut hedeflerin saptanması açısından bir yetenek-ürün matrisi genellikle yararlı olmaktadır. Böylesi bir matris, mevcut yeteneklerle yeni yetenekler, mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün-pazarlar arasında bir ayırım yapmaya yardım eder (Hamel ve Prahalad, 1996; 292).

Eğer yöneticiler temel yetenekler konusunda bir fikir sahibi değilse, bir işletme temel yeteneklerini aktif şekilde "yönetemez". O nedenle, bir işletmenin kendi temel yeteneklerini tanımlaması ve bu tanımlama çevresinde oluşan ortak görüş alanının genişliği, o işletmenin temel yeteneklerini yönetme kapasitesinin somut bir ölçütüdür. Birçok yönetici, örgütünün iyi yaptığı işler konusunda bir fikir sahibi olmakla birlikte, somut beceri kümeleriyle nihai ürün ya da hizmetlerin rekabet gücü arasında herhangi bir belirgin bağlantı kurma durumunda değildir. O nedenle, temel yetenekleri yönetmede yapılacak ilk iş, bunların bir "envanter"ini çıkarmak olmalıdır (Hamel ve Prahalad, 1996; 289).

Temel yetenek liderliği birçok şekilde yitirilebilir. Yetenekler; kimi yerde fon yetersizliği nedeniyle eriyebilir, Özellikle yöneticilerin yetenek hostesliğini benimsemediği yerlerde bölümler arasında bölünüp parçalanabilir, geri kazanılamaz bir şekilde ittifak ortaklarına kaptırılabilir ya da verimsiz bir iş dağıtıldığında kaybedilebilir (Hamel ve Prahalad, 1996; 301).

Gelecek için rekabette anahtar bir rol oynayacak şey, yarının fırsatlarına ulaşacak geçitleri sağlayacak yetenekleri önceden oluşturabilmek ve mevcut temel yeteneklerin yeni uygulamalarını bulabilmektir (Hamel ve Prahalad, 1996; 255).

Her türlü yetenek geliştirmenin temelinde sürekli öğrenme süreci yatmaktadır. Liderlerin, işletmeleri açısından yeni fırsatlar yaratacak veya endüstride ortaya çıkan tehditlere cevap verebilmelerini sağlayacak yeni yetenekleri ve kapasiteleri tanımlamaları önemlidir ve yeni yeteneklerin yaratılması, geleceğin başarısı kapsamında gerekli bir bağlamı oluşturmaktadır.

4.2.1. Temel Yeteneklerin Kavramsal Çerçevesi

Temel yetenek kavramı, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 1999; 277). Temel yetenekler, işletmelerin üzerine uzun dönem stratejilerini kurdukları güçlü dayanaklardır (Grant, 1996; 375).

Temel yetenekler geleceğin fırsatlarına açılan geçitlerdir. Temel bir yetenekle liderliği elde bulundurmak büyük bir potansiyeldir; bu yeteneği değerlendirmenin yeni yolları gündeme geldiğinde bu potansiyel gerçek olanaklara dönüşmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996; 256).

Barney'e göre ise temel yetenek, işletmelerin değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konulacak stratejik seçenekleri olmayan kaynak ve yeteneklerinin bileşimi olmaktadır (Barney, 1995; 49).

Temel yetenekler, rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve stratejik esnekliğin sağlanmasında işletmelerin sahip oldukları beceri ve yetenekleri içine alan eşsiz kaynaklar serisidir (Hitt, 1998; 28).

Prahalad ve Hamel (1990; 82) tarafından temel yetenekler, "bir işletmede farklı üretim becerileri ile çok çeşitli teknoloji türlerinin bütünleştirilmesini sağlayan kolektif öğrenme" şeklinde tanımlanmaktadır.

Temel yetenekler az bulunan, çok yönlü kullanılabilen, değerli ve taklit edilemez yeterliliklerdir. Özellikle bilgi temelli yetenekler, rekabette üstünlük açısından, işletmeler için vazgeçilmez özgün kaynaklar olma niteliğini taşımaktadırlar.

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere temel yetenekler, işletmelerin rakiplerine kıyasla sahip oldukları üstünlükler ve rakiplerine göre en iyi yaptıkları uygulamalar olarak işletmelere büyük ölçüde rekabet gücü kazandırmaktadırlar.

Stratejik liderler hangi etkinliklerin örgütün yaşamsal sürekliliği açısından önemli olduğu konusunda bir perspektif oluşturmak durumundadırlar. Bu bağlamda dikkatlerini uzun vadeli rekabet başarısının çerperindeki değil, merkezindeki yetenekler üzerinde yoğunlaştırmaları gerekir. Bir bilgi veya becerinin temel yetenek sayılabilmesi için şu üç özelliğe sahip olması gerekir: (Hamel ve Prahalad, 1996; 263-267)

1.Müşteri değeri: Bir temel yeteneğin müşterinin algıladığı değere oransız bir katkı yapabilmesi gerekir. Bir yeteneğin temel yetenek olup olmadığı konusunda nihai kararı veren müşterilerdir. Temel yetenekler, bir işletmenin özgün bir müşteri yararı sunabilmesini olası kılan becerilerdir. Temel olan ve olmayan yetenekler arasındaki ayırım, kısmen temel olan ve olmayan müşteri yararları arasındaki ayırma dayanır. Örneğin Honda'nın dünyanın en iyi motorlarından birini üretme yeteneği, müşterilere; büyük bir yakıt ekonomisi, hızlanma çevikliği, devir kolaylığı, gürültü ve sarsıntı azlığı gibi son derece önemli yararlar sağlamaktadır. Sony örneğinde ise "cepte taşınabilirlik" yararını sağlayan temel yetenek, minyatürleştirilme yeteneği olmaktadır. IBM'in olağanüstü iyi eğitilmiş satış gücü, işletmenin uzun yıllar müşteri yararları ile kendi teknolojik kapasiteleri arasında iyi bir uyum kurabilmesinde çok önemli bir rol oynamıştır.

Tüm bu süreçlerde önemli olan, müşteri açısından ürün ya da hizmetteki değer unsurlarının analiz edilmesidir. Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir işletmenin kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin "müşteri tarafından algılanan değer"e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Birçok firma ürün ya da hizmetlerinin ayrıntılı maliyet analizlerine sahiptir, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan işletme sayısı çok azdır. Böylesi bir analiz ile işletme, çabalarını, müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklandırabilecektir.

2.Rakiplere Kıyasla Farklılaştırma: Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması veya bir farklılık sağlaması gerekmektedir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki birçok

işletmede bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için işletmenin yetenek düzeyinin ötekilerine oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin, motor Honda'da temel bir yetenek niteliği kazanmışken, Ford'da 20 yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır. Bu açıdan temel yeteneklerin belirlenmesinde müşteriler kadar rakipler de etkin olmaktadır.

3.Yaygınlaştırılabilirlik: Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçütleri açısından belli bir işte temel olabilir. Fakat bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlanması olanaklı değilse, işletme açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. O nedenle yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, belli bir yeteneğin şu an içinde oturduğu somut ürün bileşimine takılıp kalmadan, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında uygulanabilirliğini değerlendirmeye özen göstermelidir.

Temel yetenekler, kaynakların azalmasının bir getirisi olarak işletmelerin farkına varması gereken işletme değerleridir. Küresel dünya ekonomisinde rekabet çok dinamik bir yapı izlemektedir. Bu rekabet dinamiği içerisinde, temel yeteneklerin gerektirdiği alanlara yönelip, birden fazla işi yapmak yerine en iyi bilinen işi yapmak ayakta kalabilmek için yapılması neredeyse zorunlu bir seçimdir.

4.2.2. Temel Yeteneklerin Saptanması ve Geliştirilmesi Süreci

Temel yetenek, kelimenin anlamı neyse odur, bir yetenek, bir beceridir. Bir işletme rakipleri karşısında herhangi bir beceri ya da yeteneğe dayanmayan birçok avantaja sahip olabilir. Bu durum, bu avantajları daha az değerli ya da kritik kılmaz, yalnızca bunların kişilerden kaynaklanan yeteneklerden daha farklı bir şekilde yönetilmeleri gerektiğini gösterir (Hamel ve Prahalad, 1996; 269).

Üst yöneticiler temel yeteneklerin belirlenmesi sürecine mutlaka katılmalıdır. Bir firmanın temel yeteneklerinin keşfedilmesi, üst yönetimin başkalarına devredebileceği bir görev değildir. Bu işin altından iki-üç günlük bir yetenek arama konferansı ile de kalkılamaz. Sürecin amacı, hizmet sunulan pazarın miyopluğundan kurtularak işletmenin mevcut başarısının altında yatan

becerileri genişlemesine ve derinlemesine kavramak, işletmenin "paylaşılan mülkiyet" ini aydınlatmak, yeni işlere götürecek yollara işaret etmek, yetenek rekabeti gerçekliğine duyarlılık oluşturmak ve işletmenin bu en önemli kaynaklarını aktif şekilde yönetmenin temelini oluşturmaktır. Temel yetenekleri belirleme çalışmasının mekanik ve şabloncu bir tarzda yürütülmesi olası değildir (Hamel ve Prahalad, 1996; 291-292).

Temel yeteneklerin erozyondan korunması üst yönetimin sürekli dikkatini gerektirmektedir. Birçok üst düzey yönetici, satış performansı, pazar payı ve kârlılık söz konusu olduğunda firmasının rekabet gücünü kolaylıkla ölçebilmekte, ama temel yetenek geliştirme bakımından rakipleri karşısında nerede buldukları konusunda çabuk ve ikna edici değerlendirmeler yapamamaktadır. Eğer üst yönetim temel yeteneklerin sağlığı konusunda bir fikir sahibi değilse, bir işletmenin yeteneklerini korumak hiçbir şekilde mümkün olamaz.

Bu aşamada vurgulanmak istenen, temel yetenek perspektifinin ürün-pazar perspektifinin yerini alması değil, onu tamamlaması gerektiğidir. Stratejik iş birimi perspektifinin birçok firmada nasıl derinlemesine yer ettiği düşünülürse, üst yönetimin tamamlayıcı bir temel yetenek perspektifini yerleştirmesinin hiç de kolay olmayacağı görülür. Amaç, yapısal değişikliklere giderek temel yeteneği örgüte yerleştirmek değil, bu perspektifi bütün yönetici ve işgörenlerin beynine yerleştirmektir. Bunun anlamı; (1) temel yetenekleri belirlemek için geniş katılımlı bir süreci oluşturmak; (2) stratejik bir mimari geliştirmek ve yetenek elde etme hedeflerini belirlemek için firma çapında yürüyecek sürece stratejik iş birimlerini dahil etmek; (3) şirketin büyüme ve yeni iş geliştirme hedeflerini net olarak tanımlamak, (4) temel yetenekler için somut "hosteslik" rolleri oluşturmak; (5) kritik temel yetenek kaynaklarının dağıtımını için ayrıntılı mekanizmalar kurmak; (6) yetenek geliştirme çabalarını rakiplerinkiyle karşılaştırmak; (7) mevcut ve doğum halindeki temel yeteneklerin durumunu düzenli olarak gözden geçirmek ve (8) örgüt içinde kendilerini şirketin temel yeteneklerinin taşıyıcıları olarak gören bir insanlar topluluğu oluşturmaktır (Hamel ve Prahalad, 1996; 301-302).

Örgütün var olan yeteneklerini koruyabilen, hizmet sunulan mevcut pazarların miyopluğundan kurtulabilen ve ileriye dönük bir yetenek gündemi oluşturabilen bir işletme bu aşamadan sonra, ulaşılacak hedefler olarak geleceğe götüren yolları yönetmenin son aşamalarını ve global öncelik kazanmanın ayrıntılarını belirleyebilir (Hamel ve Prahalad, 1996; 303).

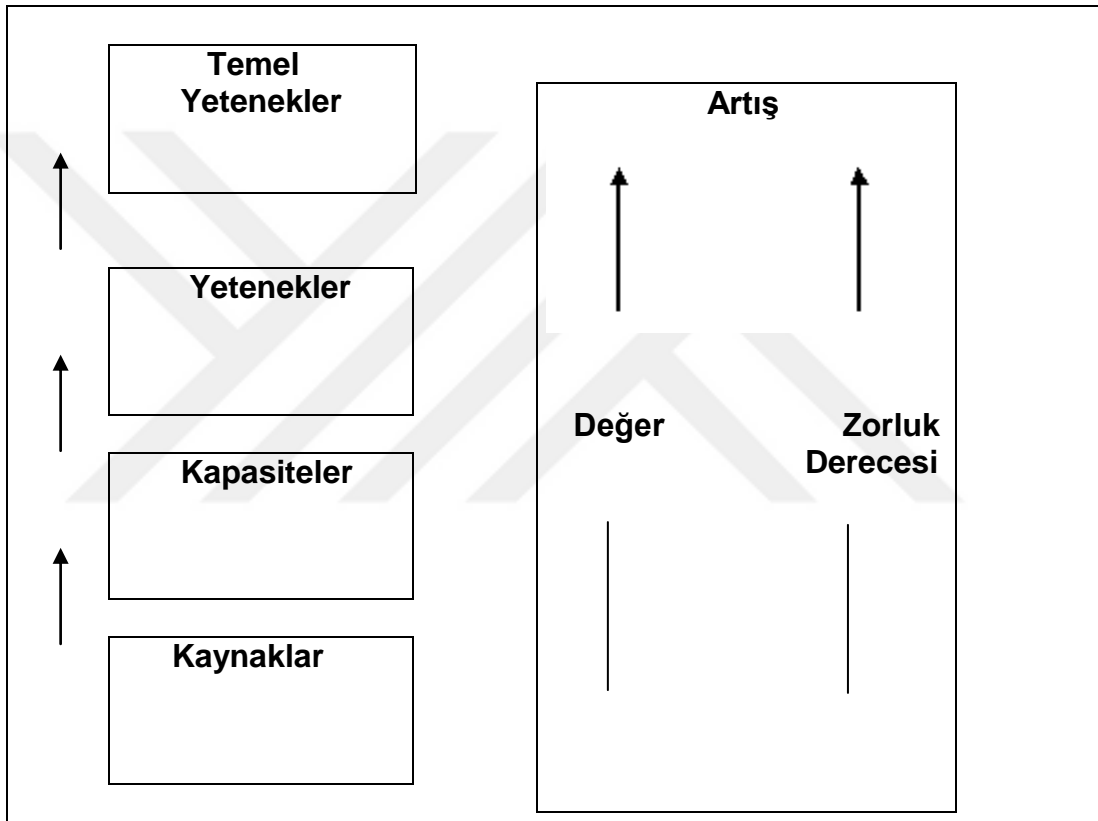
Stratejik liderlerin, işletmelerinin rekabet üstünlüğü açısından, faaliyet gösterdikleri sektör bazında kapasite ve yeteneklerini rakip işletmelerle karşılaştırmalar yaparak değerlendirmeleri önemlidir. Bu açıdan liderler, işletmenin içi kadar dış çevreyi de incelemek ve rakiplerinin faaliyetlerini gözlemlemek konusunda dikkatli olmak durumundadırlar. Bu izlemeler sonucunda rakiplerine göre üstün ve zayıf yönlerini belirleme diğer bir deyişle SWOT analizini gerçekleştirme yönünde işletme içindeki yöneticiler ve işletmenin çevresinde yer alan çıkar gruplarından (perakendeciler, toptancılar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.) elde edilen bilgiler önem kazanmaktadır. Yapılan bu stratejik analiz, işletmelerin rakipleri karşısında izleyecekleri politikaların belirlenmesi açısından değerli ayrıntıları içermektedir.

Tüm bu açıklamalar kapsamında stratejik liderlerin, temel yeteneklerin saptanması ve geliştirilmesi sürecini etkin bir biçimde yönetebilmeleri açısından gerçekleştirilecek eylemleri üç önemli aşama çerçevesinde değerlendirmeleri önemlidir. Bunlar; “kaynaklardan temel yeteneklere uzanan aşamaların yönetilmesi, işletmelerarası rekabet açısından temel yetenekler ve çevresel faktörlerde oluşan değişimler kapsamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından temel yetenekler” başlıkları çerçevesinde ele alınarak incelenecektir.

4.2.2.1. Kaynaklardan Temel Yeteneklere Uzanan Aşamaların Yönetilmesi

Temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek ve bu konuda fikir birliğine varmakla yetinmemek, her bir temel yeteneğe katkıda bulunan unsurları da belirlemeye çalışmak gerekir. Örneğin Eastman Kodak'ın kimyasal görüntüleme yeteneği, renk, mürekkep, boya, kaplama, kağıt bilimleri gibi bir dizi beceri ve unsurun toplamından oluşmaktadır. Bu farklı becerilerin tek tek belirlenmesi ve

bunlara sahip insanların bir envanterinin yapılması önemlidir. Bir işletme, kaynaklardan temel yeteneklere uzanan belli bir hiyerarşi, bir "yetenekler holdingi" geliştirmeyi başarmalıdır. Böylesi bir hiyerarşi bilgisayar veri tabanına da geçirilebilir ve böylece firmada herhangi birisi belli bir yeteneğe ihtiyaç duyduğunda doğru kişiye kolaylıkla ulaşılabilir. Bir işletmenin temel yeteneklerinin böyle şeffaf olması, onların bütünüyle değerlendirilebilmesini ve kolayca konumlandırılabilmesini sağlar (Hamel ve Prahalad, 1996; 291).



Şekil 9: Yetenekler Hiyerarşisi

Kaynak: Javidan, 1998; 62

Şekil 9'da da görülebileceği üzere hiyerarşinin en altında **kaynaklar** yer almaktadır. Organizasyonun değer zincirinin girdileri olan kaynaklar, yetenekler kütüğü olarak da ifade edilebilir (Javidan, 1998; 62). Stratejik amaçlara ulaşmada, seçilen stratejiler doğrultusunda işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde faaliyette bulunan endüstrilere, stratejik iş birimlerine ve fonksiyonel departmanlara dağıtılması stratejik yönetimin en önemli halkalarından birini oluşturmaktadır. Kaynak tahsisi, yapılan faaliyet planları ve

programları doğrultusunda eldeki fiziksel, beşeri, finansal, örgütsel ve teknolojik kaynakların nerelere, nasıl, ne zaman ve ne miktarda yapılacağına ilişkin kararların alınmasıdır (Eren, 1999; 357).

Hiyerarşinin ikinci kademesini oluşturan **kapasite**, işletmenin kaynaklarını değerlendirebilme yeteneğidir. İşletmenin fonksiyonel birimlerinin her biri açısından kapasite değerlendirmesi gerçekleştirilebilir. Bu değerlendirme, fonksiyonel birimlerin kapasite kullanımındaki etkinliklerinin bir ölçütü olarak, işletmenin toplam performansı kapsamında önem taşıyan verileri ortaya koyar.

Hiyerarşinin üçüncü düzeyinde yer alan **yetenekler** ise, fonksiyonlar kapsamında gerçekleşen etkin bir entegrasyon ve bütünsel iletişimin somut göstergelerini oluşturmaktadırlar. Bir işletmenin yetenek liderliği açısından o işletmedeki fonksiyonel birimler arasında sağlanan bütünsellik önemli bir araç konumundadır ve işletmenin yeteneklerinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır.

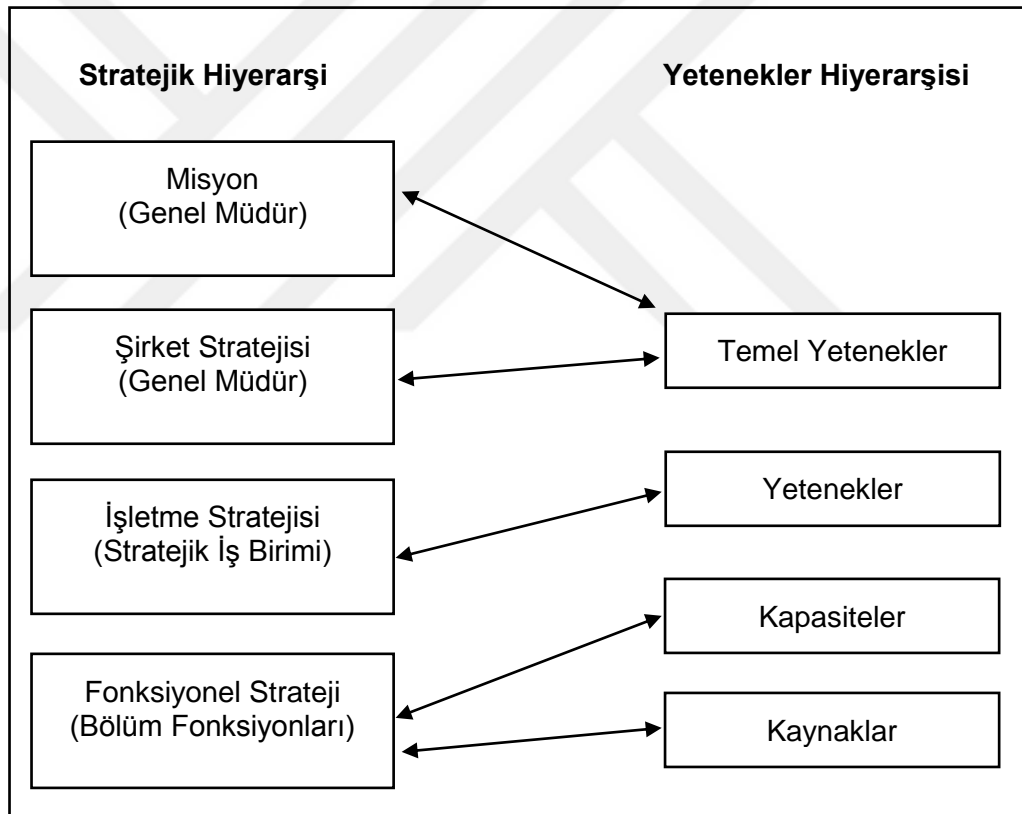
Hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alan **temel yetenekler**, işletmedeki farklı stratejik iş birimleri tarafından paylaşılan özel beceri ve bilgi alanları olmaktadır. Bu süreçte stratejik anlamda bir uyum söz konusudur. Stratejik uyumun etkinliği, işletmenin temel yetenek liderliği sürecindeki başarı derecesinin ölçütünü oluşturmaktadır.

Bu aşamada bir firmanın stratejik mimarisinin; sektördeki değişikliklerin, işletmenin temel yeteneklerinin ve potansiyel yeni müşteri gereksinimlerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması olmasına dayanması gerektiği hatırlanmalıdır.

Şekil 9'da görüleceği üzere yetenekler hiyerarşisindeki her düzey, bir üst düzeyi etkilemekte ve düzeyler arasındaki bütünsel iletişim hiyerarşik yapının başarısını oluşturmaktadır. İşletmenin kaynakları, fonksiyonel birimlere ait kapasiteleri etkileyerek değer zincirini harekete geçirirken, kapasitelerin etkinliği ile yetenekler şekillenmekte ve yeteneklerin uygun entegrasyonu sonucunda temel yetenekler ortaya çıkmaktadır.

Bu sürecin oluşumunda düzeyler arasındaki sinerji, süreci harekete geçiren bir ivme konumundadır (Javidan, 1998; 63-64). Bu bağlamda hiyerarşik sürecin gerçekçi bir biçimde analiz edilmesi ile işletme açısından getirisi olmayan yeteneklerin elimine edilmesi son derece kolaylaşabilecektir.

İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi açısından işletme stratejisinin, temel yetenekler esas alınarak oluşturulması önemlidir. Bu bağlamda işletme bünyesinde her düzeydeki stratejinin yetenekler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Şekil 10'da bir işletmede yetenekler hiyerarşisi ile stratejiler hiyerarşisi arasındaki ilişki görülmektedir.



Şekil 10: Yetenekler, Kapasiteler ve Stratejik Hiyerarşi

Kaynak: Javidan, 1998; 62

İşletme stratejisi, uzun dönem başarı konusunu ele almaktadır. Bu strateji, işletmenin gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmek istediği işlerin portföyünü ve işletmenin sahip olduğu veya geliştirmeyi amaçladığı temel

yeteneklerin türünü tanımlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmenin temel yetenekleri ile doğrudan etkileşim içindedir ve yeteneklerin oluşturulması sürecindeki temel yapılanmanın mimarı olmaktadır (Javidan, 1998; 63).

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve plânlama ve kontrol etmeye yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise, örgütlenme çabaları ile stratejilerin uygulanması ön plâna çıkmaktadır. Bu sebeple, her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir.

Özellikle büyük şirketler, örgütlenme durumuna göre kendi içlerinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilmektedirler. Birçok işletmeye sahip büyük bir işletmede, üç değişik strateji kademesinden söz edilebilir. Bunlar; şirket, işletme ve fonksiyonel düzeylerdir. Stratejik yönetim düzeyleri de, stratejik alanlarda olduğu gibi, hiyerarşik bir şekilde üç düzeyde incelenebilir. Bunlar; şirket düzeyi, işletme düzeyi ve fonksiyonel düzeydir. Bu düzeyler kendi içlerinde daha alt stratejik alanlar oluşturabilir (Hofer ve Schendel,1979; 27-29).

Şirket Stratejisi: Farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bir holding stratejisi, bunun en güzel örneğidir. Bu düzeydeki bir strateji, işletmelerin tamamını kapsadığı için, bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla ve alt işletmelere veya stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. Bu tür bir stratejiyi, ayrıca fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin mamul/pazar stratejilerine yönelik kararları da içerir.

İşletme Stratejisi: İşletme stratejisi, belirli bir sanayi kolu veya mâmul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme düzeyinde sırasıyla kaynak dağılımı ve karşılaştırmalı üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder. Başka bir ifadeyle,

bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirilir.

Fonksiyonel Strateji: Bu strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu düzeyde iki önemli strateji öğesi olarak ortaya çıkar.

Bu üç düzeydeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır. Bir üst düzeydeki strateji, daha alt düzeydeki strateji için bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki strateji alt stratejilere rehberlik yapar. Alt stratejiler ise, üst stratejileri destekler özellikle olmalıdır. İşletmenin yaşayabilirliği ve etkinliği açısından bu üç düzeydeki stratejilerin bütünsel bir süreç olarak ele alınması ve uygulanması gerekmektedir.

4.2.2.2. İşletmelerarası Rekabet Açısından Temel Yetenekler

Stratejik liderlerin işletmelerinin rekabet üstünlüğü açısından, faaliyet gösterdikleri sektör bazında sahip oldukları kaynak, kapasite ve yeteneklerini rakip işletmelerle karşılaştırmalar yaparak değerlendirmeleri önemlidir. Bu açıdan liderler, işletmenin içi kadar dış çevreyi de incelemek ve rakiplerinin faaliyetlerini gözlemek konusunda dikkatli olmak durumundadırlar. Bu izlemeler sonucunda rakiplerine göre üstün ve zayıf yönlerini belirleme açısından işletme içindeki yöneticiler ve işletmenin çevresinde yer alan çıkar gruplarından (perakendeciler, toptancılar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.) elde edilen bilgiler önem kazanmaktadır.

Kaynak bolluğu ve zenginlik firmaların yatırım yapabilme açısından stratejik bir konumda olmasını sağlar, ama bu hiçbir zaman stratejik kararların akıllı olması için bir güvence anlamına gelmez. Tam tersine, kaynak zenginliği çoğu zaman disiplinli ve yaratıcı stratejik düşünce yerine sayısız denemelere

girişmeyi ve sayısız yanlışlar yapmayı teşvik eder (Hamel ve Prahalad, 1996;200).

Birçok yönetici, "Biraz daha fazla kaynağımız olsaydı, çok daha stratejik bir konumda olurduk" görüşündedir. Ama stratejiye bir gerilim ve kaldıraç olarak bakarsak, böylesi yöneticilerin asıl sorununun kaynak azlığı değil, öncelik fazlalığı, gerilim eksikliği ve kaldıraçlar üzerinde yaratıcı düşünme azlığı olduğunu görürüz (Hamel ve Prahalad, 1996; 229). Kıt kaynakları artırmada başarılı kaldıraçlar bulmadaki yaratıcılık, firmaya yeni rekabet alanlarında öncülük etmenin risklerini en aza indirmede yardımcı olur (Hamel ve Prahalad, 1996; 233).

Önemli bir temel yetenek alanında dünya kalitesinde bir liderlik elde edebilmek en az beş-on yıl gerektirdiği için, geleceğin kârlarından önemli bir pay kapmak isteyen bir işletme, gelecek için hangi temel yetenekleri inşa etmesi gerektiğini daha bugünden iyi bilmek zorundadır (Hamel ve Prahalad, 1996; 255).

Yetenek rekabetine işletmelerarası bir rekabet olarak bakmayı anlamlı kılan bir dizi neden vardır: (Hamel ve Prahalad, 1996; 260-261). Birincisi, daha önceden belirtildiği gibi temel yetenekler ürüne özgü değildir. Tek bir ürün ya da hizmetin, hatta işletme içindeki tek bir iş biriminin sınırlarını aşarlar. Ayrıca temel yetenekler tek tek ürün ya da hizmetlere oranla çok daha uzun ömürlüdürler. Örneğin Sony'nin minyatürleştirme yeteneğini oluşturan beceriler, işletmenin ilk transistör lisansını aldığı zamana kıyasla büyük ölçüde değişmiştir. Aynı şekilde Sony'nin bu yeteneği değerlendirildiğinde ürün yelpazesi de çok genişlemiş ve değişmiştir, fakat minyatürleştirme yeteneği uzun yıllardan beri onun rekabet gücünün merkezinde yer almaya devam etmektedir. Benzer şekilde Motorola'nın telsiz iletişim yeteneği, kendisini ortaya çıkaran somut teknolojilerin ve kendisinin yarattığı somut ürünlerin çoğundan daha uzun ömürlü olmuştur.

İkincisi, bir temel yetenek bir tek ürüne değil, bir dizi ürün ya da hizmetin rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, tek bir ürünün başarısı üzerine verilen savaştan ziyade bir işletmenin yetenek liderliği uğruna verdiği

savaşın, işletmenin büyümesi ve farklılaşması üzerinde daha büyük etkisi vardır. Eğer Motorola telsiz yeteneklerindeki liderlik konumunu yitirirse, bundan fakslardan, telsizlere ve cep telefonlarına kadar bir dizi iş alanı zarar görecektir.

Üçüncüsü, temel yetenek liderliğine ulaşmak için gerekli yatırım, risk üstlenme ve zaman çerçevesi, genellikle tek bir iş biriminin kaynaklarını aştığı için, bazı yeteneklerin işletmenin doğrudan yardımı olmaksızın inşa edilmesi olası değildir. Bu açıdan üst yönetimin, işletmenin, geleceğin pazarlarındaki konumunu belirleyecek olan temel yetenekleri saptama ve bunlara gereken yatırımları yapma işini, her biri öncelikle belli bir mevcut ürün ya da pazar bağlamında kendi konumunu korumakla ilgilenen stratejik iş birimlerine bırakması doğru bir yaklaşım olarak kabul edilemez.

Kuşkusuz, en değerli yetenekler bir dizi potansiyel ürün pazarına geçit yaratabilecek olanlardır. Bir temel yetenek lideri, o yeteneğe dayalı bütün nihai ürün pazarlarına katılıp katılmama tercihini elinde tutar. Ölçme, hesaplama ve iletişimdeki temel yetenekleri Hewlett-Packard'a, bu beceri alanlarında mükemmel performans talep eden çok sayıda pazara katılma olanağı vermiştir. Sony'nin minyatürleştirmede liderliği ele geçirmek için harcadığı aralıksız çabalar, onu kişisel ses alma cihazlarının geniş yelpazesinde tartışmasız söz sahibi kılmıştır. Yapıştırıcılar, türevler ve ileri malzemelerdeki temel yetenekleri 3M'e onbinlerce ürün sağlamıştır. Kuşkusuz, tersi durumda da, bir şirket temel yetenek liderliğini elde etmeyi başaramazsa, sonuçta yalnızca tek bir ürün pazarından değil, geniş bir pazar fırsatları yelpazesinden dışlanacaktır (Hamel ve Prahalad, 1996; 257).

İşletmelerin farkına varması gereken değerler olarak ifade edilen bu özelliklerin belirlenebilmesi ve geliştirilmesi için işletmeler kendi bünyelerinde bir portföy oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu temel yetenek portföyleriyle, çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını sağlamak mümkün olmaktadır. Çünkü işletmenin gelecek için yapacağı planlar; temel yetenekler portföyünün oluşturulması, geliştirilmesi ve işletme çalışanlarının yeniliklere uyum gösterme yetkinliğini kapsamaktadır.

Temel yetenekler işletmenin potansiyel fırsat ve olanak yelpazesinin geliştirilmesi gerekçesini de ortaya koyar. Eğer işletme, rakiplerinden bir adım önde olmayı amaçlıyorsa mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji ve konumlarını tutucu bir anlayışın etkisinden kurtarmalıdır.

4.2.2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Stratejik Mimari Boyutunda Temel Yetenekler

Değişen koşullarla birlikte bir zamanlar temel sayılan bir nitelik uzunca bir dönem sonra sıradan bir kapasite haline gelmektedir. Bir süre önce gerçek fark yaratıcı olan özellikler, olağan bir görünüme dönüşmektedir. Stratejik liderler bu değişimin bilincinde olarak rekabet üstünlüğü sağlayan pek çok faktörün uzun bir zaman içinde son bulacağı bilinci ile geleceğin tasarımı açısından yaratıcı ve yenilikçi olarak duyarlı davranmak durumundadırlar.

Bir temel yetenek alanında dünya liderliğini elde etmek için en az beş ya da on yıl gerektiği düşünülürse, esas önemli olanın kararlılık olduğu görülür. Kararlılık öncelikle, oluşturulacak yetenekler üzerinde geniş bir görüş birliğinin varlığına ve ikinci olarak yetenek geliştirmekle görevli yönetim ekiplerinin istikrarına bağlıdır. Üst düzey yöneticiler hangi yeni yeteneklerin oluşturulacağı konusunda fikir birlikteliği içinde değilse, böylesi bir kararlılık söz konusu olamaz. Ortak bir görüşün olmadığı durumda ise ya firmanın yetenek oluşturma çabaları parçalanır, değişik iş birimleri kendi yetenek oluşturma gündemlerini izler ya da firma hiçbir yeni yetenek oluşturamaz (Hamel ve Prahalad, 1996; 297).

Temel yetenek portföyünün çıkarılması, dolayısıyla temel yeteneklerin farkına varılması beraberinde işletmede bir dizi değişiklik yapılması gerekliliğini doğuracaktır. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yönlendirerek diğer bir deyişle outsourcing (dış kaynaklardan faydalanma) yaparak, hem kaynaklarını verimli kullanabilecek, hem yapı olarak küçülecek (downsizing) ve yalın hale gelecek ve hem de kendisinin uzmanlık alanına giren işler üzerinde odaklanma şansını yakalayabilecektir (Koçel, 1999; 300). Bu bağlamda temel yetenekler, işletmelerin dinamik rekabet ortamında avantaj sağlayacak başlıca değerleri

durumundadır. Temel yeteneklerin dışındaki işlerin, bu alanlarda uzman olan diğer işletmelere devredilmesi ile yakalanabilecek maliyet, hız ve esneklik avantajı, rekabette üstünlük açısından günümüz işletmeleri için oldukça değerli kaynaklar durumundadır.

Stratejik liderlerin, işletmelerine rekabet üstünlüğü kazandırabilmeleri için yetenek sürekliliğinin sağlanmasına ilişkin faktörleri göz önünde bulundurmaları gereklidir. Fakat sadece yeteneklerin sürekliliğini sağlamak yeterli olmamakta aynı zamanda bu liderlerin, dış çevrede meydana gelen değişime uygun farklı yetenekleri de geliştirmeleri gerekmektedir.

Yetenek geliştirme konusunda kararlılık, öncelikle oluşturulacak yetenekler üzerinde görüş birliğinin varlığına ve ikinci olarak yetenek geliştirmekle görevli yönetim ekiplerinin uyumuna bağlıdır (Hamel ve Prahalad, 1996; 254). Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek ise genellikle bu yeteneğin kuruluş içinde bir bölüm ya da birimden diğerine aktarılmasını gerektirir. Bu konuda bazı firmalar diğerlerine oranla daha iyidir ve bu nedenle yeteneklerini daha etkili kullanabilirler. Bazen bir firmanın temel yeteneklerini, bir ülkenin para arzı gibi tanımlamak da aydınlatıcı olmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996; 298).

Birçok kez firmaların temel yeteneklerini tanımlamaya çalışırken gelişigüzel ve politik davrandıkları gözlenmiştir. İlk denemede genellikle çoğu temel olmayan beceri, teknoloji ve kapasitelerin uzun bir listesi çıkarılmaktadır. Sürece katılan herkes kendisinin yönettiği faaliyetlerin "temel" olarak kabul edilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Yetenekleri içlerine yerleşmiş oldukları ürün ve hizmetlerden bütünüyle ayırmak, temel olanları olmayanlardan ayırt etmek, beceri ve teknolojileri anlamlı bir şekilde bir araya getirmek ve gerçekten tasvir edici, üzerinde anlaşılabilir adlandırmalara ulaşabilmek için büyük çabalar gerekmektedir. Temel yeteneklerin anlamlı, yaratıcı ve paylaşılan bir tanımlamasını yapabilmek için harcanan zaman, büyük bir firmada aylarla ölçülmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996; 289).

Sektör öngörüsünü genişletme ve stratejik mimari projesini hazırlamada, üst yönetim bir öngörü yarışı içindedir. Ama geleceğe ulaşmak iyi tasarlanmış bir stratejik mimariden daha fazlasını gerektirir. Stratejik mimari yol haritasıdır, peki ama yakıt nereden gelecektir? Yolculuk için gereken yakıt yalnızca paradan ibaret değildir. Kaynak bakımından zengin birçok firma, geleceği çok daha yoksul rakiplere terketmek zorunda katmıştır. Yolculuk için gerekli yakıtı sağlayan şey, son tahlilde, işgörenlerin duygusal ve zihinsel enerjisidir. Gerekli olan, firmadaki duygusal ve yaratıcı enerjiyi en son damlasına kadar harekete geçirebilme becerisidir (Hamel ve Prahalad, 1996; 167). İşletmenin var olan yeteneklerini koruyabilen, hizmet sunulan mevcut pazarların miyopluğundan kurtulabilen ve ileriye dönük bir yetenek gündemi oluşturabilen bir firma, artık önüne geleceğe götüren yolları yönetmenin son görevlerini ve global öncelik kazanma hedeflerini koyabilir (Hamel ve Prahalad, 1996; 303).

Karmaşık ve değişken bir çevrede, işletmelerin, taklit edilmesi zor temel yetenekleri oluşturmaları ve geliştirmeleri onların rekabette üstünlük sağlamaları açısından son derece önem taşımaktadır. Bu bağlamda temel yeteneklere ilişkin uygulamaların etkinliği, stratejik liderliğin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu konudaki diğer bir önemli boyut ise insan kaynağının etkinliğinin artırılması yönünde gereken uygulamaların gerçekleştirilmesidir.

4.3. Stratejik Liderliğin Bir Boyutu Olarak İnsan Kaynağının Etkinliğinin Artırılması

Bilgi toplumu süreci ve acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasında, işletmeler açısından temel rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen ve aynı zamanda yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır. Günümüzde insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt yaklaşımının özünde, işletmenin elinde bulunan insan sermayesinin ve onun düşünsel ve yaratıcı gücünün geliştirilmesi yatmaktadır. Bu nedenle işletme

yapıları değişmekte, hiyerarşiler ortadan kalkmakta, emir-kumanda zinciri dağılmakta, çalışma saatleri esnekleşmekte, çalışanlar işletmeye ortak edilmektedir. Kısaca insan, örgüt kültürü içinde kendisini, gereksinimleri ve istemleriyle birlikte var etmeye çalışmaktadır.

İnsan kaynağının önemini kurum kültürü içine yerleştirmiş bir şirket olan Ford Motor Co.'nun kurucusu Henry Ford; "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat çalışanlarımı geri vererseniz bu işi aynen geri kurarım" diyerek insan kaynaklarının önemini açıkça vurgulamaktadır (Akıncı, 1997; 33).

İnsan kaynağı, işletmelerin rekabette fark yaratabileceği en önemli varlıktır. Kurumun gelişiminde süreklilik sağlayacak olan bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmeler yatırımlarını sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlamamalı, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmek için altyapılarına yani personel sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmalıdırlar.

Ürünlerin hızla değişmesi, bir kez elde edilen teknik başarının kısa sürede eskiyeceğini ve yenilenmesi gerekeceğini göstermektedir. Böylesi hızlı bir değişim çağında rekabette üstünlük açısından; sürekli yenilik yapma, pazardaki ve teknolojideki değişimlere hızla tepki vermeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirebilmek açısından üstün performans sunan işgücüne duyulan gereksinim her geçen gün biraz daha artmaktadır.

Bilgi toplumu sürecinde, gelecek için yatırım yapmanın önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle stratejik liderlerin, insan kaynaklarının sürdürülebilir etkinliği kapsamında gerçekleştirmeleri gereken önemli konular değer kazanmaktadır. Bu konular; "örgüt içi bilgi paylaşımı ve etkin iletişim ile çalışanların kararlara katılımının sağlanması, insan kaynağının etkinliği açısından eğitime önem verilmesi, takım/grup çalışmasının önemi ve yaratacağı sinerjinin vurgulanması, insan kaynakları açısından örgütsel değerlerin önemi ve katma değer yaratma" başlıkları kapsamında ele alınarak değerlendirilecektir.

4.3.1. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Etkin İletişim ile Çalışanların Kararlara Katılımının Sağlanması

Bilgi toplumu sürecinde yaşanan kültürel değişim karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması önemlidir. Kültürel değişimin sağlanması sürecinde, lidere büyük görevler düşmektedir. Lider, insan faktörünün değişim sürecinde ne kadar önemli olduğunu anlayabildiği ölçüde, alınan kararları çalışanlara mesaj olarak iletebilmekte ve böylece örgütsel iletişime anlam kazandırabildiği gibi, kültürel değişimde de aktif rol oynayabilmektedir.

İnsanlar sayesinde başarıya ulaşmak için işgücü ve çalışanlar ile ilişkiler konularında düşünme şeklimizi değiştirmemiz gerekmektedir. İşgücünü, asgariye indirilmesi ya da kaçınılması gereken bir maliyet olarak değil, bir stratejik avantaj kaynağı olarak değerlendirmek önemlidir ve bu bakış açısını benimseyen işletmeler rakiplerinden önde olabilmeyi başarmaktadırlar (Pfeffer, 1994; 13).

Bilgi toplumu sürecinde artık daha çok çalışmak yerine, daha akıllı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Günümüzde daha az kaynakla, daha çok fayda üretmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu değişime paralel olarak küçülen organizasyonlarda, azalan personele artan sorumluluklar yüklenmektedir. Liderler, çalışanlara kaynaklar sunmak yerine, onların kaynak yaratmasını beklemektedir. İnsan kaynağının etkinliğini artırmak için liderlerin şunları yapması önem taşımaktadır: (Blanchard ve Waghorn, 1997; 162)

- Çalışanlara, vizyon ve amaçlar hakkında sürekli mesajlar verilmelidir.
- Çalışanlara, değişimin önemli ve çok gerekli olduğu hatırlatılmalıdır.
- Çalışanlara, düşündüklerini söyleyebilecekleri toplantılar yapılmalıdır.
- Çalışanlara, güven verilmelidir.
- İstenilen gelişmelerin sağlanabilmesi için çalışanlara, olabildiğince zaman, para ve yönetim desteği sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları, günümüzde örgütlerin rekabetçi güç kazanması ve sürdürülebilirliği bağlamında her geçen gün önem kazanan bir dinamizme sahiptir. İşletmelerin tüm paydaşları açısından, beklenen değer üretiminin yaratılması sürecinde ise örgüt liderleri, insan kaynaklarının etkinliğine yönelik olarak kritik düzeyde önemli sorumlulukları üstlenerek dönüşümü sağlamak durumundadır (Ulrich, 1997; 123).

İnsan kaynakları yönetiminin, örgüt stratejisine ilişkin olarak gereken ayrıntıları dikkate alması ve gerçek anlamda önem taşıyan süreçlerin organizasyonuna odaklanması önemlidir (Kırım, 1998; 124-126). Bu önem doğrultusunda örgüt içi bilgi paylaşımı, çalışanların gerekli bilgiye en hızlı şekilde ulaşabilmesi ve sağlıklı bir bilgi akışı ile gönüllü koordinasyonun özendirilmesi gerekmektedir. Eğer rekabette üstünlük kaynağı olacaklarına inanılıyorsa, çalışanların başarılı olmaları konusunda gerekli bilgilere ulaşabilmeleri son derece önemlidir. İnsan kaynakları bölümü, bu sorumluluk bilinci ve paylaşılan vizyon kapsamında izleyeceği politikalar ile çalışanların kararlara katılması, etkin iletişim ve örgütsel öğrenme süreçlerine önem vererek insanlar aracılığıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratılması konusunda çaba göstermek durumundadır.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi doğaldır ve çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarına inanmaktadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Tüm bu süreçler kapsamında işgören, kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir (Eren, 2000; 499).

Çalışanların en önemli gereksinimleri arasında, işletme içinde sadece çalışan olarak değil, aynı zamanda birey olarak da değer görmek vardır. İşletme içerisinde bir birey olarak değer verildiğini hisseden çalışanın, motivasyonu artacak ve böyle bir kuruluştaki çalışmaktan dolayı mutlu olacaktır. Diğer yandan işletme için değerli olduğunu hisseden bireyin, yaptığı işe olan bağlılığı ve yara-

tıcılığı da artacaktır. Olumlu ve başarılı bir iç imaj, müşteri sadakati oluşturduğu gibi, sağlam ve uzun dönemli kurumsal imaj için de gerekli olmaktadır (Güzelcik, 1999; 198-199). İşletmelerin müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlama süreçleri kapsamında çalışanların, müşterilerin gereksinimlerini karşılayabilecek özellikte ürün ve hizmetleri sunabilecek beceriye sahip olmaları vazgeçilemez bir önem taşımaktadır. Günümüzde yaşanan köklü dönüşüm, işletmelerin çalışanlarından beklediği rol ve sorumlulukların da değişim ve dönüşümünü gerekli kılmaktadır.

Yaşanan değişim ve dönüşümler doğrultusunda organizasyonlar giderek daha çok yaratıcılığa, hayal gücüne, keşfetmeye ve öğrenme yeteneğine bağımlı hale gelmektedir. İnsan sermayesinin rolü stratejik bir nitelik kazanmaktadır. Yani, ücretlendirme, işe alma, değerlendirme gibi taktiksel konuların ötesinde, organizasyonun tüm amaçlarını yönlendiren organizasyon içi esnekliğin oluşturulması stratejik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, organizasyon içi insan kaynakları yöneticileri çok kilit bir pozisyona gelmektedir.

Örgütsel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, insan kaynakları bölümünün etkin olarak katkıda bulunması sürecin başarısı açısından önem taşımaktadır. İşletmeler için asıl rekabet gücünü, kedi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır.

Jarrar ve Zairi'ye (2002) göre günümüzde insan kaynakları yönetiminin rolü geleneksel emir ve kontrol yaklaşımından daha stratejik bir yaklaşıma doğru yöneldiğinden "çalışanların güçlendirilmesi" stratejik öneme sahip bir yaklaşım olarak literatürde yerini almıştır. Bu bağlamda, işletmeler hisse senetlerine daha fazla kar sağlamak ve sahip oldukları hisselerin değerlerini yükseltmek, müşterilere daha iyi hizmet sunmak, ve çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sağlamak için, çalışanlarının üretken ve yenilikçi enerjilerini etkili bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda kullanabilmek adına önemli adımlar atarak onları daha fazla güçlendirme yoluna gitmektedirler. Çalışanların güçlendirilmesi faaliyetleri 1990'lı yıllarda hız kazanmış olup, bu yıllar bazı

yazarlar tarafından güçlendirme devri olarak isimlendirilmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990; 666-681; Ford ve Fottler, 1995; 21-31). İnsan kaynaklarını güçlendirmenin merkezinde birey-çevre etkileşimi ile insanların beklentileri ve yetenekleri arasında oluşan dinamik bir sürecin varlığı söz konusudur.

Personeli güçlendirme, katılımcı yönetim açısından son derece değerli bir araç konumundadır. Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, çalışanlara kendi potansiyel katkılarını en üst seviyeye çıkarabilme yönünde gereksinim duyabilecekleri bilgiler sağlanmalı; kendi katma değerlerini en üst düzeye çıkarabilmeleri için gereken eğitim ve geliştirme deneyimleri kazandırılmalı ve çalışanlar faaliyette buldukları işletmelerin temel süreçlerini etkileyebilmek fırsatına sahip olmalıdırlar. Değişen çağın gerekleri doğrultusunda yeni yönetim sistemi, örgüte güven ve bağlılığı, insan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde yönlendirilmesini, geliştirilmesini ve işletmedeki herkesin karar verme sürecine katılımını gerektirmektedir. Bu bağlamda stratejik liderler, çalışanların kendilerin geliştirebilmeleri açısından, bireysel girişimde bulunabilecekleri, yüksek beklentilere sahip olabilecekleri, çabalarının ödüllendirildiği ve yaratıcı güçlerini harekete geçirebilecek bir personel güçlendirme stratejisini gerçekleştirme yönünde gereken çabayı göstermelidirler.

4.3.2. İnsan Kaynağının Etkinliği Açısından Eğitime Önem Verilmesi

Çevresel koşulların sürekli değişimi sürecinde örgütsel değişim ve dönüşümün başarıya ulaşması açısından insan kaynaklarının etkin ve rekabet edebilecek şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu aşamada bir örgüt liderinin, çalışanların eğitimine ilişkin olarak geliştirdiği başarılı rekabetçi uygulamaların örgütsel performans artışı üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır.

Bilgi toplumu sürecinde eğitim, geliştirme ve kariyer yönetimi anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim ve geliştirme, çalışanları, değişimle başedebilir ve onu yönetebilir duruma getirmeyi hedeflemektedir. Bu süreç kapsamında fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi

öğrenme vardır. Bilgi çağı çerçevesinde sürekli eğitim ve kariyer geliştirme kavramı, takım içinde ve özellikle çapraz takımlar (cross functional teams) kapsamında tanımı yapılmamış işleri başarmayı diğer bir deyişle beklenmedik durumları yönetebilecek düzeye ulaşmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş "statik" durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Bu süreçte kariyer yönetimi, örgütsel düzeyden çalışan düzeyine doğru bir dönüşüm göstermiştir ve sürekli istihdam boyutunda çalışanın yeteneklerinin gücünü belirleyici olarak ön plana geçmiştir (Hall, 1966; 9). Günümüzde bilginin öneminin artması ve bilgiye dayalı işletmelerin oluşmasıyla birlikte aldığı eğitim ile yetkinlik düzeyi artmış donanımlı bireylere duyulan gereksinim, her geçen gün daha yoğun olarak hissedilmektedir.

Eğitim sürecinin başarısı; çalışanların gelişim gereksinimlerinin gözetilerek örgütün stratejik planları ile uyumlaştırılmasının yanı sıra örgüt misyon ve değerleri ile bağlantılı uygulamaların gerçekleştirilmesi sonucunda sağlanabilecektir.

Stratejinin uygulanması aşamasında tüm çalışanların ayrı bir rolü olacaktır. Dolayısıyla çalışanlardan beklenen görevler de farklı olacaktır. Bu durumda herkese görevinin gerektirdiği eğitimi vermek önemlidir. Teknoloji ve dış çevre devamlı gelişme halindedir. İşletmenin bu gelişime zorlanmadan ayak uydurabilmesi ancak personelin eğitimine gereken önemi vermekle ve üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak becerileri kazandırmakla mümkün olabilir.

Beşeri kaynakların sürekli olarak yenilenmesi ve geliştirilmesi, işletmenin büyüme sürecini etkin şekilde yönetebilmesi açısından son derece önemlidir. Strateji değiştikçe roller de değişmekte ve gereksinimler farklılaşmaktadır. Etkin stratejik liderlerin önemli özelliklerinden birisi de insan sermayesini, maliyetleri en aza indirilmesi gereken bir yük olarak değil, ulaşılabilir en üst dereceye

kadar geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirmeleridir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999; 328-331).

Örgüt performansının artışı yönünde stratejik liderlerin, çalışanların eğitimine gereken yatırımı yaparak onların yaratıcı yeteneklerine, işletmenin amaçları doğrultusunda bir ivme kazandırmaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından son derece önem taşımaktadır.

4.3.3. Takım / Grup Çalışmasının Önemi ve Yaratacağı Sinerjinin Vurgulanması

Liderlik, sosyal bir süreçtir. Bir insan grubu ile birlikte, gruba olumlu katkılar yaparak ve grup sinerjisini artırarak olumlu sonuçlar elde edebilmektir. Günümüz iş hayatında “ben merkezli”, kendine dönük, insanları bir potansiyel olarak göremeyen ve onların yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayamayan liderlik anlayışı yıkılarak, takım çalışması ve takım başarısı odaklı “biz” anlayışı hakim olmaktadır (Wardell, 1998: 19).

Liderlik, yöneticilik değildir. Lider, kaptanı olduğu grubun her bir üyesinin kendi potansiyelini ortaya çıkartabilmesini sağlamalıdır. İş yapan takım üyesidir. Lider, destekleyici, gözlemleyici, öğretici, sorun çözücü ve yol açıcıdır (Koçel, 1999: 20). Bu da, liderin görkemli fakat gerçekçi hedefler oluşturarak, bu hedefleri gruptaki bireylerin vizyonu haline getirmesine bağlıdır. Takımda ortak kararlar alınırken, uygulayıcılar, parçası oldukları bu kararı gerçekleştirme sürecinde daha hevesli ve yaratıcı olurlar. Uygulama esnasında ortaya çıkabilecek problemleri kendi potansiyelleri ile ortadan kaldırır ve üst yönetime bağımlılıktan kurtulurlar.

Elde edilen sonuç, en üst düzey yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar bütün bireylerin çalışmalarının sinerjik sonucudur. Kurumun vizyonu etrafında bir araya gelmiş başarı peşinde koşan insanlar vardır. Önemli olan bireysel mutluluk değil, başarmak ve grup mutluluğunu yaşayabilmektir.

Gerçek liderlik durumlarında, başarının övüncü grup bireyelerine, başarısızlığın sorumluluğu ve sonuçları da lidere ait olmalıdır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; 260). Başarısızlıkların nedenlerini araştırıp liderin bu konuda kendi rolünü yargılayabilmesi gerekmektedir. Grup bireyelerinden herhangi biri bu başarısızlığa neden oluyor ise, o bireyle iletişime geçilerek tenkit edici ve kırııcı olmadan problem ortadan kaldırılmaya çalışılır. Liderlik sabır işidir. Ani, kırııcı ve tenkit edici tepkiler, grup potansiyelini ve dinamizmini köreltir.

Örgütte iletişim, çalışanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ, kişileri birbirine yaklaştırabilir veya uzaklaştırabilir. Lider, takım çalışmaları kapsamında, bu takımı oluşturan bireyeler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesine dikkat etmelidir.

4.3.4. İnsan Kaynakları Açısından Örgütsel Değerlerin Önemi ve Katma Değer Yaratma

İnsan kaynakları yönetiminde değer yaratma olgusunun önemsendiği örgütlerde, çalışanların içsel tatminleri bağlamında sürekli yeni arayışların varlığı dikkati çekmektedir. Günümüzde çalışanlar, işlerinin anlamlı olması, gelişimleri açısından fırsat sağlanması, kararlara katılabilme, iş güvencesi, yetkilendirme ve kendilerini geliştirmeye yönelik öğrenme odaklı bir yaklaşımın varlığına gereksinim duymaktadırlar. Bu bağlamda örgütün tüm süreçleri açısından “değer yaratma” olgusu önem kazanmakta ve bu düzlemde gerçekleştirilen faaliyetlerin örgüte sağlayacağı katma değer ile farklı ve özgün kazanımlara açılan yollar oluşmaktadır.

İnsanın değer olarak en iyi yönetimi, temel inançlar, özellikler ve işletim stratejileri şeklindeki bir dizi itici güce sürekli sadakati gerektirir. Bunlar kurumun kalıcı çerçevesi, nedensel güçleridir. İnsanı değer olarak en iyi yöneten kuruluşları tanımlayan da işte bu özelliklerdir. Bu tür kuruluşlarda salt bir şeyi yapmak yerine, her şeye katma değer eklemeye yönelik sürekli bir odaklanma vardır. Buna ek olarak, insani ve finansal değerleri dengede tutmak için bilinçli ve sürekli bir çaba söz konusudur (Fitz-Enz, 1999; 19).

Bu perspektiften konuya yaklaşıldığında işletme çalışanlarının, etkin bir performans değerlendirme sistemi sayesinde gösterdikleri faaliyetlere ilişkin sonuçları izleyebilmeleri ve işletmenin tüm süreçleri bazında kendilerinin faaliyet gösterdiği süreçlerde elde edilen başarıyı görerek örgüt çapında yarattıkları katma değer bilincine varmaları, gelecekteki başarılarının sürdürülebilirliği açısından da önem taşımaktadır.

Bir işletme bölümü yöneticisinin başarı düzeyi değerlendirilirken, bölümün toplam işletme karına katkısı dikkate alınmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi açısından ise bölümsel katkının ölçülmesi büyük ölçüde önem taşımaktadır (Öncü, 1992; 97).

Güçlü bir işletmenin yapısını kültür, çekirdek stratejiye uzun süreli bağlılık ve değerler oluşturur. Bu üçünün içinde en kritik olan değerlerdir; çünkü kültür düzeniyle çekirdek strateji oluşumunu belirleyen onlardır. Değerler, kültür ve çekirdek stratejiye bağlılık olarak ifade edilen bu üç yapı taşı; iletişim sistemlerinin, ortaklık ve işbirliğinin, yenilik ve riskin ve sürekli gelişme arzusunun temelini oluştururlar (Fitz-Enz, 1999; 28-29).

Değerler birkaç farklı açıdan görülebilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Bu bakış açıları şunları içerir: (Fitz-Enz, 1999; 29-36)

- Tür— insan, üretim, finansal
- Konum—süreçte ya da sonuçta
- Odak noktası—iç veya dış

İnsan Değeri

İnsan değeri hepsi içinde en az anlaşılanıdır. İnsanların en iyi durumda sunmaya hazır oldukları hizmetleri kapsar. Üretim değeri şirketin hizmetlerinde, kalitesinde, ya da verimlilik düzeylerinde olumlu değişiklikler açısından tanımlanabilir. Finansal değer satış, gider, kâr, marjlar, pazar payı, sermaye getirisi, hisse fiyatı ve benzerleri üzerinden ölçülür. Bir işletme eğer insan değeri katmakta başarılı olursa, diğer unsurların değişmemesi durumunda bile üretim

değerlerini geliştirebilecektir. Bunlar da eninde sonunda finansal değerlere katkıda bulunacaktır.

Finansal Değer

Bir kuruluş insan ve üretim değerleri oluşturma açısından başarılı olunca, doğal olarak finansal değerle ödüllendirilir. Üç aşamalı bu değer yolu sürecinde üretim maliyetleri düşer, satışlar artar, müşteriler tekrar tekrar geri gelir, marjlar yükselir, pazar payı büyür ve sermaye ile özvarlıkların getirileri artar. İnsanı değer olarak en iyi yöneten kuruluşlar uzun vadede, yalnızca olabildiğince çok para kazanmak amacındaki kuruluşlara oranla daha tutarlı bir biçimde zenginleşirler. Uzun vadedeki bu refahın nedeni, kendilerini taşıyacak bir değerler altyapısına sahip olmalarıdır.

Değer Ölçümü

Değer, beş değişim ölçütünün bileşimi aracılığıyla ölçülür. Bunlar maliyet, süre, miktar, hata oranı ve insan tepkisidir. Bu ölçütler hizmet, kalite ve verimlilik olarak toparlanabilecek üç değer türüne uygulanabilir.

Maliyet genelde bir verimlilik ölçüsüdür: Ürünün ya da hizmetin birim maliyetidir; örn. standarda uyumsuzluk maliyeti (yeniden işleme ve müşteri şikayetlerini kapsar; kaliteyi ölçmede kullanılır). *Süre*, kaliteyle ilgili görevliler tarafından kullanılır; örn. bir sürecin döngü süresi. *Miktar* bir verimlilik ölçüsüdür; örn. girdinin çıktıya oranı. *Hata oranı* açıkça kalitedir. *İnsan tepkisi* de tıpkı müşteri memnuniyeti ya da personel morali gibi, bir hizmet ölçütüdür.

Bu belirgin değer artışları tanımlandıktan sonra, müşteri süzgecinden geçmeleri gerekir. '*Değerlendirme*' ise işte bu aşamada gerçekleştirilir. Bu aşamada çıktının değeri ile ilgili son kararı verecek olan müşterilerdir ve ancak müşterilerin, elde edilen her üç tür değerden memnun oldukları koşullarda finansal değerler bir ödül olmaktadır ve bu aşamadan sonra rekabet üstünlüğünden söz etmek olasıdır.

Tüm bu süreçler kapsamında öğrenen örgüte dönüşüm açısından stratejik liderlerin sorumluluğu; çalışanların yönetime katılımlarını sağlamak, onların örgüt süreçleriyle ilgili konularda fikir oluşturma yönünde yaratıcı güçlerini harekete geçirmek ve örgütün gelişiminde yarattıkları değeri somut verilerle görmelerini sağlayacak bir performans ölçüm sistemi ile çalışanların kendilerini ve faaliyetlerinin sonuçlarını irdelemelerine olanak tanımaktır.

Bu bağlamda çalışanların konu ile ilgili bilgi gereksinimlerini giderebilme açısından stratejik bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı gündeme gelmektedir. Günümüzde teknolojinin ulaştığı boyutlar, örgütler ve çalışanlar açısından geniş fırsatlara açılım yönünde, bilgi çağının getirdiği kazanımlar olarak her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bilgi teknolojileri, strateji ve rekabet açısından gelecekte ulaşılması hedeflenen başarı için son derece önemlidir ve stratejik liderler tarafından, yönetim sürecinin başarısı kapsamında vazgeçilmez bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.4. Stratejik Bilgi Yönetimi ve Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı

Örgütsel bilgi etkin bir biçimde yönetildiğinde kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullanılır. Dolayısıyla bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması, çalışanlarla bilginin paylaşılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi süreçlerinde enformasyonun doğru merkezlere bilinçli olarak yönlendirilmesine yardımcı bir stratejidir (O'dell, Grayson ve Essaides, 2003; 23).

Bilgi yönetimi, değişim sizi yönetmeden, sizin değişimi yönetmenize olanak verir. Bilgiye dayalı bir ekonomide, "en dayanıklı şirket hayatta kalır" düşüncesinin artık geçerliliği kalmamıştır. Ayakta kalma ve mücadeleye devam etme yeteneği, yalnızca o firmanın karmaşıklık, belirsizlik ve hızlı değişim karşısındaki yaratıcılık, edinim, işleme ve koruma yeteneğine ve eski ile yeni bilgiyi elde tutabilmesine bağlıdır. Bu yetenek, şirketin uzun vadede yaşayabilirliğini belirleyen önemli unsurlardan biri olmaktadır (Tiwana, 2003; 19-22).

Bilgi ile strateji arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, örgütün stratejik yönü doğrultusunda gereksinim duyulan bilginin belirlenmesi öncelikli adımdır. Bunu izleyen süreçte örgütün sahip olduğu bilgi kaynakları ve kapasitesi değerlendirilerek eğer varsa aradaki stratejik boşluğun ortaya konulması gerekmektedir.

Bilgi, karar alma sürecindeki fonksiyonu nedeniyle stratejiktir (Arıkboğa, 2003; 58). Bilgi liderliği pazar liderliğini de beraberinde getirir. Bilginin ekonomik değeri, yarattığı sürdürülebilir yüksek performanstan anlaşılmaktadır. Kazançlı yenilikler, işlemsel mükemmellikler ve gelecekle ilgili fırsatlar, bilginin yarattığı değerler izlenebilir sonuçları olarak bilgi toplumunda önem kazanmaktadır (Nasseri, 1998; 1).

21. yüzyıl işletmeciliğinde, fonksiyonel süreçler açısından bilginin stratejik yönetimi önem kazanmaktadır (Düren, 2002; 65). Bilginin katma değer oluşturmada ve rekabette en önemli faktör durumuna geldiği bilgi ekonomisinde güç, enformasyon konusunda en iyi bilgiye sahip olan ülkelere ve firmalara doğru akmaktadır (Sarıhan, 1998; 170-171).

Günümüzde stratejik bilgi yönetimi, organizasyon içindeki önemli ilişkileri yönetmek ve bilgi çalışanları arasındaki işbirliğinin doğru koşullarını belirlemek için kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002; 97).

Bilgi yönetim stratejileri konusunda kafa yoran herkesin vardığı ortak sonuca göre bilginin stratejik yönetimi, bilginin, rakiplere göre avantaj elde edilmesine yarayacak stratejiler geliştirilmesinde kullanılmasıdır. Bilginin stratejik yönetiminde, bilgi, diğer üretim faktörleri kadar, hatta onlardan daha ayrıcalıklı bir öneme sahip olmakta ve sonuçta mal ve hizmet üretimine ilişkin süreçler bilgi yoğun hale dönüşmektedir (Düren, 2002; 65).

Bilgi yönetiminde, stratejik öneme sahip önemli bilgileri diğerlerinden ayırt etmek ve bilgi ihtiyacını doğru saptamak, ön plana çıkmaktadır. Bu öncelik ise yönetimin, sürekli tetikte olmasını, rakiplerini çok yakından izlemesini,

pazarlarda meydana gelebilecek değişimleri öngörebilmesini ve hatta bu değişimlere öncülük etmesini gerektirmektedir (Düren, 2002; 67).

Bilgiye dayalı öğrenen örgütlerin bireyleri, olayları olduğu gibi kabullenen kaderci bir yaklaşım yerine, sorgulayan, değişmeye, değiştirmeye çalışan, neden, nasıl, niçin sorularını sürekli olarak soran ve alternatifler arayan özellikler taşımaktadırlar.

Bugün üretim faktörleri arasında en önemli yere sahip olan bilginin, karar alma süreçlerinin hızlandırılması açısından yeterli miktarda ve doğru zamanda üretilebilmesi için **bilgi teknolojilerine** gereken yatırımın yapılması konusunda liderlerin, duyarlı ve kararlı davranması önemlidir.

Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi teknoloji de bir üretim faktörüdür. Bu faktör bir fayda yaratmak amacıyla yapılan çalışmaların verimini artırmaktadır. Diğer bir deyişle teknoloji, yalnız başına üretilen ürünün yapısına giren bir araç değildir. Üretimin miktarını arttıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan gereksinimlerinin en iyi biçimde gerçekleştirilmesine yardım eden bilgi topluluğu olmaktadır (Eren, 1982; 8).

Bilgi teknolojisi katma değer yaratan ve bilgi içeren bir sürecin somutlaştırılmış halidir (Çiftçi, 1997; 84). İşletmelerin uzun ömürlü olmaları, yeni teknolojileri rakiplerinden öncelikli ve etkin kullanarak teknolojinin getirdiği ayrıcalıkları, üretilen hizmet ve ürünlerine yansıtılabilmelerindeki başarıyla orantılıdır. Küresel rekabet sürecini başarı ile yönetebilmek açısından bilgi teknolojilerine yapılacak yatırımlar konusunda üst yönetimin göstereceği duyarlılık son derece önemli ve gelecekteki başarının belirleyici stratejik unsurlarından biridir.

Bilişim teknolojilerin sağladığı destek ile insanın yenilikçi ve yaratıcı gücünün etkileşimi, sorunlara çözüm üretme süreçlerini kısaltmakta ve böylece toplumsal dönüşümler açısından harekete geçirici bir ivme

oluşmaktadır. Bu bağlamda günümüzde teknolojileri üretme konusunda, ülkeler arasında güçlü bir rekabetin varlığı hissedilmektedir. 21.yüzyıla doğru adım attığımız bu dönemde, rekabette üstünlük açısından, bilgi teknolojisine dönük altyapı yatırımlarına ilişkin stratejik kararların kritik bir öneme sahip olduğu her zaman anımsanmalıdır. Bu aşamada geleceğe rakiplerinden daha önce ulaşmak sorumluluğunu taşıyan stratejik liderler, stratejik bilgi yönetimi süreçlerini stratejik fırsatlara dönüştürebilmek için bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanma konusunda duyarlı yaklaşımlar sergilemelidirler.

Amaç; bilgi teknolojisinin zirvesine tırmanmak, sağlam ve esnek bir altyapı oluşturmak, bilgi teknolojisi harcamalarının doğrudan işletme sorunlarının çözümüne yönelmesini sağlamak ve kendi sınıfları içinde en iyi olan uygulamaları kullanmak olmalıdır (Gates, 1999; 30).

Bugün teknolojideki büyük ilerleme, büyük fırsatları ve büyük bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Ekonomideki sınırlar kalkmış, yeni müşterilere erişmek kolaylaşmıştır. Ancak unutulmaması gereken bir nokta vardır, o da rakiplerinizin sizin müşterilerinize ulaşmalarının da artık daha kolay olduğudur.

Endüstriyel süreçler değerlendirildiğinde işletme içi üretim geliştirmede kullanılan teknoloji ile o alandaki en ileri teknoloji arasında var olabilen farklılıklar açısından zamanında önlem alınmazsa aradaki boşluk gitgide büyüyecektir. Alınan önlemler ise ürün gelişimi, sistem desteği, üretim, hizmet, pazarlama gibi tek tek olaylarla ilişkilendirmediği sürece, rekabet üstünlüğü sağlamak sadece hayal etmekle sınırlı kalacaktır.

Uzun yıllar aynı teknolojiyi kullanarak faaliyet gösteren ve ürün yaşam sürecinin olgunluk döneminde bulunan işletmeler için yeni teknolojiyi transfer etmek diğer işletmelere göre daha zor olmaktadır. Ayrıca büyük ve kompleks bir yapıya sahip işletmeler, teknolojik yeniliklere gelişme döneminin ilk safhalarında bulunan işletmeler kadar açık değildir (Smith, Arnold ve Bizzell, 1991; 93).

Bu yaklaşımlar değerlendirildiğinde işletmelerin, öğrenen örgütlere dönüşümü açısından stratejik bilgi yönetimi ve bağlantılı olarak bilgi

teknolojilerinin etkin kullanımının yadsınamayacak düzeyde önem taşıdığını söylemek olasıdır. Bu bağlamda öğrenen örgütü yaratma vizyonu ile yola çıkan stratejik liderlerin, bu vizyonun gerçekleşmesi sürecinde, stratejik bilgi yönetiminin tamamlayıcısı olarak örgütte yaratılacak değişim ve dönüşüm kültürünün, stratejinin başarılmasında taşıdığı kritik önem konusunda duyarlı davranmaları gerekmektedir.

4.5. Örgütte Değişim ve Dönüşüm Kültürünün Yaratılması

Bilgi çağında yaşamın her alanında görülen değişim ve dönüşümlere uyum açısından öğrenebilmek ve öğrenilenleri gereken süreçlere uyarlayabilmek önem kazanmaktadır. Çağımızda ancak bu yeteneklerini geliştirebilenler başarılı olma şansını yakalayabilmektedirler. Değişimi kontrol edemeyen ve yönetemeyenler içinse başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Dünyada yaşanan küreselleşme sürecinin ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı ve sürekli değişim rüzgarlarının getireceği baskılar sonucunda oluşabilecek tehditleri fırsata dönüştürebilmek açısından örgütler, güçlü, değişim ve dönüşüme açık ve örgütün bütünü tarafından özümsenebilecek bir kültürün varlığına gereksinim duymaktadırlar.

Edgar H. Schein'e göre örgüt kültürü; "belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayımlar veya inançlar bütünüdür" (Schein, 1984; 4).

İnsanları benzersiz kılan davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi örgütlerin de zamanla belli özelliklere sahip bir kişiliği oluşmakta ve bu oluşum örgütsel kültür olarak adlandırılmaktadır (Köse ve Ünal, 2003; 11). Ancak güçlü kültür oluşturmada liderlerin karşı karşıya kaldığı ve üzerinde düşünmeleri gereken en önemli sorunlardan birisi de, örgütlerin birbirlerinden farklı özelliklere sahip bireylerden oluşması ve bu bireyler tarafından farklı kültürel özelliklerin örgüte taşınmasıdır (Ay ve Gülgün, 1997; 285).

Bir örgüt kültürünün, başlangıçta çevreden alınan temel değer ve bilgilere dayandığı söylenebilir. Bireyler başlangıçta bir takım bilgilere sahip olarak örgüte katılırlar. Bu bilgiler bireyler tarafından eğitim sonucu kazanılmış olabileceği gibi geçmiş deneyimlere de dayalı olabilir. Bu geçmiş eğitim ve deneyimlerin ise bireylerde farklı değer yargıları ve davranış biçimleri oluşturma olasılığı bulunmaktadır (Üçok, 1989; 319).

Uma Sakaran, Amerikalı ve Hintli banka memurlarının davranış farklarını ve değer yargılarını ölçmüştür (1981; içinde Üçok, 1989; 311). Sakaran, her iki ülkedeki banka memurlarının görevlerini yerine getirmeleri sırasındaki davranışları ve değer yargılarındaki özelliklerin, onların içinden geldikleri çevre kültürlerinin bir uzantısı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun doğruluğunu ortaya koyan daha önceki çalışmalar da vardır (Slocum, 1971; içinde Üçok, 1989; 311). Bu kültürlerarası yönetim çalışmalarının ortak görüşü, kültürün örgüt üyeleri tarafından dış çevreden getirildiği noktasında yoğunlaşmaktadır.

Bilgi toplumunun örgütlerinde çalışanların bir “network” altında kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak için, örgüt yönetiminin ortak bir örgüt kültürü yaratması gerekmektedir. Bu ortak örgüt kültürünü oluşturabilmek için, çalışanların ortak bir örgüt vizyonuna ve bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceğine dair fikirlere sahip olmaları gerekmektedir. Ortak ve paylaşılan bir kültüre sahip işletme, nerede faaliyet gösterirse göstereceği; ortak davranışlara, inançlara, değerlere ve ortak beklentilere sahip olacaktır. Böyle bir örgüt kültürü , gelişip güçlendikçe; çalışanları, ortakları ve müşterileri için işletmelerini tanımlayabilecekleri bir işletme DNA’sı yaratacaktır (Daniels ve Daniels, 1994; 109).

İnsan etkileşimlerinin temelini oluşturan kültür bir bakıma kuruluşun sosyal mimarisidir. Davranışların temelini oluşturan inançlar sistemidir (Fitz-Enz, 1999; 67). Tayeb'e göre ise kültür, sosyal grup üyelerinin hareket ve davranışlarını belirten değerler bütünüdür (Tayeb, 1980; 36).

Örgütlerin kültürü, hem örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, hem de çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda tek bir çatı

altında toplayarak ve bütünleştirerek, çalışanlarına rehberlik etmektedir (Akıncı, 1997; 30).Başarılı şekilde oluşturulmuş bir örgüt kültürü, sadece yeteneklerin ve kaynakların anlaşılması ve belirlenmesi konularında değil, aynı zamanda herhangi bir örgütsel değişimde üstesinden gelinmesi zor olan kimlik, güç ve psikoloji gibi konularla uğraşabilme yeteneği de sağlamaktadır (Rhinesmith, 1996; 15).

Stephen Rhinesmith, örgüt kültürünün önemine değinerek bu konudaki görüşlerini şöyle aktarmaktadır: (Rhinesmith, 1996; 234)

“Son 25 yılda yapılarını, sınırlarını, iç kaynaklarını tanımlamak ve değiştirmek üzerine fazlasıyla çaba gösteren ancak başarısız olan birçok işletme gördüm. Diğer taraftan kültürlerini; yeni fırsatların, yeni dünya yapısının getirdiği olanakların, ortaya yeni çıkan fikirlerin üzerine yoğunlaştıran işletmeler bugünün küresel iş dünyasında başarılı oldular. 21.yüzyıl büyük bir ihtimalle yeni önemli teknolojik atılımlara sahne olacaktır. Ancak asıl atılım, kurum kültürümüzü ve çalışanları, hayatımıza giren bu değişiklikleri takip edebilecek, onlara uyabilecek hale getirebilmektir.”

Kültür insan davranışlarını etkileyen çok önemli bir faktördür. Örgüt kültürü kazanıldıktan ve benimsendikten sonra kolay değişme göstermez. Ayrıca, kültürü paylaşan çalışanlar, zaman içinde kazandıkları değerlere, çalışma biçimine ters düşen değişmelere genelde direnç gösterirler. Kültürün değişmesi çok zor olmasına karşılık olanaksız da değildir. Yapılan çalışmalarda kültür değişmesi, önce kültürü oluşturan sembol ve simgelerde başlatılır. Yani kültür örgüt içinde iletişimle yaygınlaşan hikayelerle kazanıldığı için önce bu hikayelerin yerine geçen, yeni değerleri vurgulayan hikayeler üretilmesi önemlidir. Ancak, bu hikayelerin eski değerler ile büyük bir zıtlık içinde olmaması gerekir. Ayrıca bu yeni değerleri destekleyen durumlar yaratılmaya çalışılır. Ancak, yine de işletmenin kültürünü değiştirmek zor ve çok zaman alan bir süreçtir. Çünkü, yeni değerlerin kabul edilmesinde yapılan herhangi bir hata, eski değerlerin ne kadar doğru olduğunu ortaya çıkarır. Bu da yeni değerlerin kabulünü geciktirir. Ayrıca, değişme sürecinde eski değerlerin uzun zaman

örgütteki önemlerini koruyacağını unutmamak gerekmektedir (Özkalp, 1995; 83).

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan çeşitli pratikler, eylem ve davranışlar onun benimsenmesine ve devamına yöneliktir. Bu aşamada üç temel nokta, kültürün varlığını sürdürmesinde önem taşır. Bunlar insan kaynaklarının seçimi, üst yöneticilerin tutum ve davranışları ve örgütsel toplumsallaşmadır (Özkalp, 1995; 79).

Bilgi toplumu işletmelerinde insan kaynaklarının artan önemi, kültür olgusunu çok daha önemli bir düzeye getirmiştir. İşletme süreçleri açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kültür unsurunun teknik ve rasyonellik kavramlarından daha önemli ve kritik bir ayrıcalığı olduğu görülmektedir. Kültüre ilişkin uygulamaların negatif veya pozitif etkileri, örgütün genelinde çok yoğun olarak hissedilmektedir. Hızlı değişimin daha birkaç on yıl süreceğini düşünüyorsak, değişime karşı direnç oluşturmak yerine, işletmelerin, değişime adapte olmalarını kolaylaştıracak örgüt kültürleri yaratmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Değişime uyumlu bir kültür ise ancak liderlik sayesinde oluşturulup geliştirilebilir (Gibson, 1997; 147-149).

Ünlü yazar John Kotter, işletmelerin 21. yüzyılda rekabet edebilmelerini ve yeniliklere açık olabilmelerini sağlayacak bir örgüt kültürünün özelliklerini ikiye ayırmaktadır: (Gibson, 1997; 149). İlki, üst yönetimin, örgüt ile sürekli bir etkileşim içinde bulunan taraflara, gönülden, dürüstçe ve içtenlikle değer vermesidir. Müşterilerden tedarikçilere, çalışanlara ve hissedarlara kadar, örgütsel faaliyetleri etkileyen tüm çıkar gruplarına özel önem verilmelidir. İç değil dışa dönük bir anlayışa sahip olunmalıdır. İkinci özellik, kurumun her düzeyinde güçlendirmeye ve liderliğe gerçekten değer verilmesi ve teşvik edilmesidir. Bu iki özelliğin bileşimi değişen ortama uyum sağlamaya yardımcı bir süreci oluşturacaktır. Bu aşamada stratejik liderlere düşen sorumluluk, dış çevreye kapalı, katı ve hiyerarşik bir kültürün oluşumunu önlemek yönünde gereken tüm çabaların gösterilmesi yönünde şekillenmelidir.

Örgüt içerisindeki değerler sistemi olarak ele alınan kültür, geçmişten büyük ölçüde etkilenmektedir. Vizyon sürekli bir şekilde değişikliklere açıkken, kültürün, geçmişle olan etkileşimi nedeniyle değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcıdır (Ay ve Gülgün, 1997; 281).

Kültürel değişim, bugünden yarına hızla olabilecek bir süreç değildir. Öncelikle değişime açık olmak için işe; rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri saptayarak başlamak gerekmektedir. Bir örgüt kültürünü, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek ve dönüştürmek oldukça güçtür. O nedenle işletmelerde değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderlerin yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlaması olanaksızdır. Bu nedenle liderlerin kültürel değişim ve dönüşümü gerçekleştirirken, sabırlı ve dikkatli olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, kültürel değişim ve sonuçta dönüşümün; düşünce sistemine, davranış şekillerine, yetki ve sorumluluklara, ilişkilere, hiyerarşinin azalmasına, verilen sözlerin mutlaka tutulmasına, çalışanların gücünü yaptıkları işten almalarına, işin bütününün düşünülmesine dayalı bir süreç olduğunu unutmamaları gerekmektedir (Ersen, 1997; 43-44).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların davranış biçimlerini belirleyen yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığını gösteremediklerinden dolayı güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2000; 150). Bu problem güçlü bir vizyona sahip liderin, vizyonu diğer çalışanlara iletmesi, müşteri ilişkileri- hizmet kalitesi- verimlilik konularında bilinç oluşturması ve performans ile bağlantılı bir ödüllendirme sistemi geliştirilmesiyle çözülebilir. Bu aşamada uygulanacak kültürel değişim ve dönüşüm programı elde edilecek başarılar açısından son derece kritik bir öneme sahiptir.

Kurum kültürünün değişim ve dönüşümüne yönelik genel bir yaklaşımda şu öğeler dikkate alınmalıdır: (Erengül, 1997; 346-347)

Değerler: Şirkette kurumsal değerlerin gündeme getirilerek, her düzeyde tartışılması sağlanmalıdır. Bu tartışmalardan sonra bunların resmi biçimde ifadesi kurumsallaşmayı sağlar. Kültür değişimi programındaki faaliyetlerin bunları yerleştirmeye yönelik olmasına dikkat edilmelidir.

Kurumsal Ortam: Bir anketle veya seçilmiş gruplar tarafından yürütülen tartışmalarla, çalışanların kurumda neleri olumlu, neleri olumsuz buldukları saptanmalıdır. Böylece ortak düşünce ve tutumların dökümü yapılmış olur.

Yönetim Tarzı: Yönetim tarzı değiştirilmek isteniyorsa en ideal yol bu konuda üst yönetimin örnek oluşturmasıdır.

Yeniden Yapılanma: Kurum içi bütünleşmeyi sağlamak ve yeni birimler oluşturarak yeni alanlara girmek veya gereksiz yönetim düzeylerini elemek için, yeniden yapılanmaya gidilir. Daha iyi eşgüdüm sağlanması, başarılı ekip çalışması yapılması, değişimle ve sorunlarla baş etmek için organizasyon geliştirme programları günümüzde giderek yaygınlık kazanmaktadır.

İletişim: Değerlere ilişkin mesajın iletilebilmesi, birey-kurum özdeşleşmesinin sağlanması, kararlara katılımın artırılması, müşteri ilişkileri ve verimlilik konularında çalışanların fikir üretmesini teşvik etmek gibi yaklaşımlar yeni bir kültür yaratmaya yöneliktir.

Eğitim: Müşteriye hizmet, verimlilik, motivasyon, yeni beceriler edinme ve kurum değerlerinin benimsenmesi konularında eğitim verilmesi kültürel değişim programlarının temel öğelerinden biri olmaktadır.

İstihdam Politikası: Arzulanan kültürün yerleştirilmesi için istihdam edilecek elemanların bu kültürün özelliklerine yatkın olanlar arasından seçilmesi gerekir.

Hedeflere Yönelik Yönetim: Yöneticilerin kendilerinden ne beklenildiğini bilmeleri için hedeflerin yönetim kadrolarınca anlaşılması mutlaka sağlanmalıdır.

Performans Yönetimi: Yönetici, şef ve diğer çalışanların elde ettikleri sonuçlara göre değerlendirilmeleri gerekir. Performans geliştirme programları ve kurum geliştirme programlarında, kurum elemanlarının güçlü ve güçsüz

oldukları yönler saptanarak formal eğitim, danışmanlık, kendi kendini geliştirme ve işbaşı eğitimleri ile performans düzeylerini yükseltmelerine olanak tanınır.

Kültürel değişim ve dönüşüm, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Belli bir vizyon ve strateji olduğunda, çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde, kültürel değişim ve dönüşüm herkes tarafından benimsenecektir (McKenzie ve Koenig, 1998; 18). Verimli ve karlı yeni işlerin yaratılması, tüm işgücünü kullanmaya ve her şeyi görebilmek için kuruluşun sınırlarını geçirgen ve gözenekli hale getirmeye bağlıdır (Gibson, 1997; 136).

Bu nedenle üst yönetimin değişimi bir tehdit değil, fırsat olarak kucaklayacak bir ortamı yaratmayı öğrenmesi ve öğretmesi gereklidir. Böyle bir kültürün yaratılmasında stratejik liderlerin yerine getirmesi gerekli bir takım faaliyetler vardır.

Jennifer Mckenzie ve Will Koenig, kültürel değişim için yapılması gerekli şartları şöyle özetlemektedirler: (McKenzie ve Koenig, 1998; 18-19)

- İnsanları harekete geçmeye zorlayacak bir neden ortaya koyulmalı ve harekete geçme konusunda açık bir çağrı yapılmalıdır,
- Değişimi gerçekleştirmek amacıyla, var olan iletişim düzeyleri en az on kat arttırılmalıdır.
- Başarılı olmak için gerekli beceriler geliştirilmelidir. Kültürel değişim, her zaman davranış değişikliği gerektirir. İnsanların gerekli becerileri edinmelerini sağlamadan ve onlara örnek olmadan davranışlarını değiştirmelerini istemek, başarısız olmanın reçetesidir. Çalışanların yeni beceriler ve davranışlar geliştirmelerini sağlamak için; yoğun eğitimler verilmeli, eğitici liderlik yapılmalı, geri bildirim sağlanmalı ve başarılı olanlar ödüllendirilmelidir.
- Lider olarak diğer insanlara örnek olmalıdır. Çalışanların güvenini kazanmak için liderler de ellerini taşın altına koymalıdır. Herhangi

bir değişim çabası ortaya konduğunda, herkesin gözü öncelikle liderin üzerindedir. Daha fazla sayıda lider, vizyonu benimsedikçe, çalışanlar onları da dikkatle incelemeye başlamaktadırlar. Liderler değişimin nasıl gerçekleştirileceğini kendi davranışlarıyla diğerlerine göstermelidirler. Bu, geleceğe giden yolu aydınlatacak ve daha fazla insanın değişime önderlik etmesini, birer değişim gönüllüsü olmasını sağlayacaktır.

- Kısa vadede neler kazanılacağı çalışanlara gösterilmelidir. Gerçek bir dönüşüm zaman almaktadır ve kısa vadede kutlanacak birtakım zaferler bulunamazsa, yenilenme çabası hızını yitirecektir. İnsanlara harcadıkları çabanın, birtakım sonuçlar getirdiğini göstermelidirler.
- Kaynaklar ve sistemler, gerektirdiği gibi düzenlenmelidir. Liderler, insan kaynaklarının ve çalışma sistemlerinin değişim ile uyum içinde olmasını, değişimi ve dönüşümü desteklemesini sağlamalıdır. Performans yönetimi sistemleri, işe alma ve terfi sistemleri, ücret ve ödüllendirme sistemleri, geribildirim ve iletişim sistemleri ile istenen davranışsal ve kültürel değişiklikler arasında tutarlılık bulunmalıdır. Yeni kültürel değerleri benimseyip yaşama geçirebilen insanlar fark edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Çalışma sistemleri ve süreçler, çalışanlar arasında rekabetten çok işbirliğine yönelik olarak düzenlenmelidir. Bireysel çalışmaların yerini, çok işlevli ekip çalışmaları almalıdır.
- Sonuçlar ölçülmeli ve izlenmelidir. Başarılı bir yönetim, uygulama planı ile sürekli nitelikte bir ölçüm gerektirmektedir.

Güçlü kültürler rastlantılarla oluşmaz. Yönetim, belirli bir kültürü tasarlamak, uygulamak ve sürdürmek için çok çaba harcar (Fitz Enz, 1999; 80).

Gelecekte lider olmak için, yapılması gerekenleri görmek amacıyla ileri bakmak, “İnsanı Değer Olarak En İyi Yöneten” (Best Human Asset Management) örgütlerin diğer bir yaklaşımla öğrenen örgütlerin bir özelliğidir. Hiçbir zaman tatmin olmamak, başarının getirdiği dinginliği önler. Bunun örneklerine bakılacak olursa, 1995'te Forbes 500 şirketlerinden elli yedisinin

ciroları bir önceki yıla göre gerilemiştir. Doksan dört tanesi, kârlarının düştüğünü görmüştür. Seksen bir tanesinin de özvarlıkları değer yitirmiştir.

Sürekli gelişme, asla tatmin olmamanın kurumsal bir değer haline getirilmesinden güç almaktadır. Bütün süreçlerin her zaman gözden geçirilmesi ile sağlanacak sürekli gelişme; maliyet kısıntısı, verimlilik artışı, kalite ya da hizmet gibi konularda az veya çok, fakat sürekli bir iyileşme sağlar (Fitz Enz, 1999; 166-167). Bu bakış açısı, insan odaklı öğrenen örgüt kültürünün önemli bir dinamiği olarak önem taşımaktadır.

4.5.1. Örgütsel Öğrenmeyi ve Öğrenen Örgüte Dönüşümü Olası Kılan Kültürel Strateji

İşletmelerin öğrenen örgütlere dönüşüm sürecinde stratejik liderlerin uygulayacakları kültürel strateji kapsamında; yenilikleri hızlı bir şekilde fark edip uygulamaları, yaratıcı olmaları, eğitime önem vermeleri, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde hareket etmeleri, çalışanları için düşünsel açıdan özgür bir ortam yaratmaları ve tüm bu süreçlerin doğal bir sonucu olarak iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik uygulamaları örgüt kültüründe içselleştirecek biçimde yönetsel süreçlere yerleştirmeleri gerekmektedir.

Etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi sürecinde, örgüt kültüründe var olması gereken değerler ve bunların oluşturduğu hiyerarşik yapı aşağıda belirtildiği şekilde tanımlanabilir: (Popper ve Lipshitz, 1998; 171)

- *Sürekli öğrenme*: Öğrenme kültürünün en üst düzeyinde yer almaktadır. Çünkü öğrenme, örgütlerin sürekli rekabet gerektiren, dinamik bir ortamda, varlıklarını sürdürmeleri için gereklidir.

- *Doğru bilgi*: Örgütsel öğrenme, verilerin yorumlanıp, anlam katılarak bilgiye dönüştürülmesiyle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu dönüşüm sırasında doğru girdilerin seçilerek, doğru şekilde yorumlanması, öğrenme etkinliği açısından önem taşımaktadır.

- *Şeffaflık*: Kişinin, kendi düşünce ve davranışları hakkında, başkalarının kendisini eleştirmesine açık ve istekli olmasıdır. Bu davranış, aynı zamanda

kişinin, düşünce ve davranışları konusunda geribildirim alma ve kendini değerlendirme olanağını da sağlamış olmaktadır.

- *Demokrasi:* Demokratik ortam, kişilerin düşüncelerini serbestçe paylaşabilecekleri ve bu düşüncelerin, kişilerin hiyerarşik pozisyonlarından bağımsız bir şekilde değerlendirildiği bir ortamdır. Böylece etkin bir katılım, açık iletişim ve diyalog yoluyla örgütsel anlamda yaratıcılık sağlanmış olur.

- *Sorumluluk:* Bir kişinin kendisini, yaptığı davranışların sonucundan ve bu sonuçları değerlendirerek elde edeceği öğrenmeden sorumlu tutmasıdır. Kişinin kendi öğrenme sorumluluğunu üstlenmesi ve kendi davranışlarını analiz etmesiyle, etkin bir öğrenme gerçekleşmiş olur.

Örgüt içinde yaratılacak etkin bir öğrenme kültürü açısından, yukarıda belirtilen ve birbirleri ile etkileşim halinde bulunan bileşenlerin varlığı önem taşımaktadır.

Öğrenen örgütlerin yaratılması sürecinde, kültürel değerlerin yönetilmesi, işletmenin performansına önemli katkılar sağlamaktadır. Öğrenen örgütlerde başarı ve yeniliği teşvik edip kutlayan ve de geçmişteki hatalardan ders çıkarıp öğrenmeyi destekleyen bir kültür oluşumuna çalışılmaktadır. Kısacası, öğrenen örgütlerin yaratılması, kültürün yönetimi üzerinde yapılan bir girişimdir. Bu anlamda başarılı bir dönüşüm için bazı kültürel değerlere dikkat edilmelidir: (Davies ve Nutley, 2000; 993)

Başarının Kutlanması: Eğer güç ve inançla mükemmellik devam ettirilmek isteniyorsa kurum kültürü içerisinde başarının kutlanması gerekmektedir.

Kendi kendine 'yetme' anlayışının olmaması: Öğrenen örgütler "eğer bozulmuyorsa onarma" deyişini kabul etmezler; ürünlerin ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesine çalışırlar. Yenilik ve değişim önemli birer kültürel değer olmaktadır.

Hatalara verilen tolerans: Başarısızlıktan öğrenme, öğrenen örgütlerin yaratılmasındaki temel dinamiklerden biridir. Bu ise, suçluyu bulup günah keçisi yaratmak yerine, hatalardan olumlu sonuçlar çıkaran bir kültür gerektirmektedir.

İnsan sermayesine olan inanç: İşletmelerde yaratıcılığını, enerjisini ve yenilikçiliğini kullanarak başarıyı oluşturan esas faktör insanlardır. Bu yüzden öğrenen örgütlerdeki kültür, insanlara değer vererek profesyonel ve kişisel gelişimini teşvik etmektedir.

Bilgiye değer verilmesi: Öğrenen örgütlerde süreçlere en yakın olan çalışanlar, kendi potansiyelleri ve hataları hakkında en iyi bilgiye sahip kişiler olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden, öğrenen örgütlerdeki kültür, çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.

Açıklık: Öğrenen örgütlerde sistem anlayışı hakim olduğu için öğrenme kapasitesinin geliştirilmesinde tüm işletme içinde bilginin paylaşılması önem taşımaktadır. 'Bilginin hareketliliği' yazılı raporlama prosedürleri kadar informal kanallara ve kişisel ilişkilere de bağlıdır. Bu tür bir informal bilgi alışverişinde disiplinler arası ve çok işlevli takımlar, çalışan rotasyonları ve deneye dayalı öğrenme önemli görülmektedir.

Güven: Çalışanların en iyiyi yapmaları, risk almaları ve yeteneklerini geliştirmeleri için, öncelikle yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından takdir edileceklerine güven duymaları gerekmektedir. Özellikle de, cezalandırılmak yerine destekleneceklerinden emin olmalıdırlar. Bunun yanında yöneticilerin, astlarına verilen zamanı, alanı ve kaynakları akıllıca kullanmaları konusunda yönlendirici olmaları gerekmektedir.

Çevreye bakış: Öğrenen örgütler, dış çevreyi zengin bir öğrenme fırsatı olarak görmektedirler. Kendi uygulamalarına ilişkin geri bildirim alabilmek için rakiplerini değerlendirmenin yanı sıra müşteriler, tedarikçiler vb gibi diğer çıkar gruplarının deneyimlerini de paylaşmaya çalışmaktadırlar. Özellikle de müşterilerin gereksinimleriyle ilgili geri bildirimlerin değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Örgütsel öğrenme, iş stratejilerini gerçekleştirmek için gereken becerilerin bilinçli ve sistemli bir şekilde kazanılmasıdır. En önemli stratejik üstünlük, kurumun rakiplerinden daha hızlı öğrenebilme kapasitesini bilinçli ve iradeli olarak artırmasıdır (Fitz-Enz, 1999; 180). Yoğun değişim ortamında rekabet edebilmek için işletmelerin, hem içsel işleyişlerini diğer bir deyişle süreç, yapı ve

sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmeleri gerekmektedir (Kırım, 1998; 79).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi ve öğrenen örgüte dönüşümü olası kılan kültürün yerleştirilmesinde dikkate alınması gereken öğelerden en önemlileri; örgütsel değerler ve örgütsel iletişimlerdir. Organizasyonların değer yapısının değiştirilmesi; acımasız, zaman alıcı ve örgüt içindeki bütün bölümlerin dikkatini ve katılımlarını gerektiren bir işlemdir. Yeni bir örgütsel kültür oluşturulma çabaları sırasında önemli olan bir diğer konu da örgütün iç ve dış hedef kitle ile olan iletişimleridir. Örgütlerin iç ve dış hedef kitle ile olan iletişimleri, örgüt kültürünü oluşturmaktaki ana araçtır. Aynı zamanda örgütün kültürünü, görüşünü ve değerlerini çalışanlara ve diğer hedef kitlelere anlatmak açısından da etkin bir kaynak olarak değerlendirilmesi önemlidir (Rhinesmith, 1996; 108-109).

Sonuç olarak örgütte değişim ve dönüşüm kültürü yaratılması sürecinde önem taşıyan stratejik süreçlerden biri de örgütsel öğrenmenin benimsenmesi ve sürekliliğinin sağlanması olmaktadır. Süreci tamamlayan diğer bileşenler ise “değerlerin örgütsel dönüşüm açısından önemi” ile “kültür ve stratejinin uyumu” başlıkları altında ele alınarak değerlendirilecektir.

4.5.2. Değerlerin Örgütsel Dönüşüm Açısından Önemi

İşletmeler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler, güçlü kültürü oluşturmaktadır. Yani işletme çalışanları, temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine varırlarsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırlarsa, kültür de o kadar güçlü olacaktır. Güçlü kurum kültürüne sahip olduğu bilinen firmalardan; McDonald's'ın örgüt kültürü, “Kalite, Hizmet, Temizlik ve Değer”den oluşan temel değerleri içermektedir. IBM örgüt kültürünü “Tüm çalışanlara saygı gösterilmesi ve değer verilmesi, Firmanın sorumluluklarını en mükemmel şekilde gerçekleştirilmesi, Müşteriye mümkün olan en iyi hizmetin verilmesi” üzerine kurmuştur (Akıncı, 1997; 32).

Bir örgütün dönüşümü ve yeniden oluşturulması sürecinde üzerinde durulması gereken en önemli unsur değerler olmalıdır. Değerlerin önemi, tüm örgüt çalışanlarının kendilerinden daha büyük bir şeye kendilerini adanması olarak somutlaşmaktadır. Etik temeller açısından çalışanların, örgütün varoluş doğasına uygun değerlerle yoğrulması, dönüşümün başarısı açısından ihmal edilmemesi gereken bir olgudur.

Değerler örgütü oluşturan temel davranış kalıpları olmakla beraber tüm üyeler tarafından paylaşılır ve yaygınlaşır. Yeni bir örgütte yer almadan önce her bireyin kendine özgü bir değerler sistemi bulunmaktadır. Her örgütte kendi üyeleri için bir değerler dizisi oluşur. Değerler, örgütte nelerin kabul edilebilir ve arzulanır olduğunu veya nelerin kötü, istenmeyen ve uygunsuz olduğunu gösteren kolektif kavramlardır (Schaefer ve Lamm, 1995; 71).

Paylaşılan değerler, örgütün temelini oluşturmalıdır. Çalışanlar ve örgütün birimleri birbirlerine karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Böylece örgütün bünyesinde yer alan her birey kendisini, yalnızca bireysel olarak önemli ve sorumlu görmekle kalmayacak, aynı zamanda çok daha büyük bir bütünün parçası olarak kabul edecektir.

Liderin yapması gereken, insana odaklı derin bir değer bilinci ve güçlü bir etik temele bağlılığa yatırım yapmaktır. Bu sürecin sonunda insan unsurunun ön planda tutulduğu ve değerlerin önem taşıdığı bir örgütün oluşumu söz konusu olacaktır. Dönüşüm süreci boyunca bireylerin kendilerini değerlerle özdeşleştirmelerinin yitirilmemesi son derece önemlidir. Çünkü değerler, değişimin kaldıraçlarıdır.

ABD Kara Kuvvetlerinin başarılı dönüşümüne liderlik etmiş olan Kuvvet Komutanı General Gordon R. Sullivan bu konuya ilişkin yorumunu şu şekilde vurgulamaktadır: “Çok zor bir dönemde değerlerimize ve özümüze geri dönmenin bize gereksinim duyduğumuz gücü ve yönü verdiğine inanıyorum. Lider konumundaki kişilerin başarısızlığının sık görülen bir nedeni de, faziletleri yüceltmede aşırı suskun ve aşırı ürkek olmalarıdır. Maddiyatla ilgili, sayılar ve benzerleri üzerine konuşmaya istekli olmaya eğilimliyiz. Ama insanlarımız,

ahlaki değerler üzerine konuştuğumuzu da duymak istiyorlar. Gerçek öz buradadır. Bir lider olarak, gerçekteşirmeye çalıştığınız Őeyle ilgili ahlaki bir bağlam yaratmak zorundasınız. Örgütünüz ne yaparsa yapsın, ne yapmayı umarsa umsun, insanlarla birlikte yapacaktır ve her bireyin içinde, sizin dışa yansıtmak durumunda olduğunuz ideal bir kişi bulunmaktadır. Değerlere geri dönmek zorundasınız.” (Sullivan ve Harper, 1997; 86)

Değerler bir örgüte özgüven ve değişim dönemlerinde yön ve istikrar getiren bir tür örgütsel denge sağlar. Hem lidere hem de onu izleyenlere günün konularına daha emin bakmanın temelini verir.

Örgütler dönüşüm gereksinimini ele aldıklarında, örgütün özü ile ilgili bir dizi iyi formüle edilmiş ve yaygın kabul gören inanç olması, insanların zamanla neyi değiştirebileceklerini daha iyi anlamasını sağlar. Bu yalnızca pay sahipleri, işgörenler, portföy yöneticileri ve analizciler için değil, aynı zamanda en geniş anlamıyla örgüt için de önemlidir. Etkin lider, bir örgütü oluşturan insanların içinde derinlemesine kök salmış temel değerlerin, o örgütün özünü oluşturduğunu ve bitimsiz bir güç kaynağı olduğunu bilir.

Değerler açısından Amerika'nın büyük şirketlerini inceleyecek olursak; gerçekten insana odaklı ve örgütsel öğrenme yeteneğiyle Motorola, efsanevi müşteri servisi odağıyla Nordstrom; istisnai kalite ve değer odağıyla Coca-Cola, kendisini kalite ve efsanevi markasıyla yeniden yapılandıran Harley-Davidson, topluma katkı duygusuyla Johnson&Johnson, ödünsüz doğruluğuyla Hewlett-Packard ön plana çıkmaktadır. Bu liste daha da uzatılabilir, her okuyucunun kendi adayları bulunabilir. Bu şirketlerin ortak özelliği uzun ömürlülük ya da kârlılık değil, yaptıklarından çok daha büyük bir önemi yansıtan güçlü bir değer duygusudur. *Built to Last* (Ayakta Kalmak İçin Kurulmuş) başlıklı kitaplarında James Collins ve Jerry Porras şunları yazmıştır: “En önemli şirketlerin tarihlerini incelerken, ‘hisse sahiplerinin servetini azamiye çıkartmanın’ ya da ‘azami kârın’ egemen itici güç ya da birinci hedef olmadığını saptadık.” (Collins ve Porras, 1996; 55) Gerçek şudur ki, ancak güçlü değer anlayışına sahip olan şirketler uzun erimde çok başarılı olabilmektedir (Sullivan ve Harper, 1997; 87-88).

Kazanan örgütte, örgüt kimliği kısa erimdeki performanstan daha önemlidir, çünkü bu bir örgütün bugünkü olayları uyumlaştırmasını ve tüm bileşenlerine karşı sorumluluğunu yerine getirmesini sağlayan stratejik bağlamı yaratmaktadır. Zayıf bir kimlik duygusu enerjisi ve odağı silikleştirmekte, kısa erimli davranışa, başarısızlığa katkıda bulunmaktadır. Buna karşılık güçlü bir kimlik duygusu, başarılı eylem için çok daha iyi bir zemin sağlar. Söz konusu olan ister Kara Kuvvetleri örneğinde olduğu gibi talimli ve hazır birlikler olsun, isterse varlıkların getirisi, hisse başına kazanç vb. olsun, istikrarlı bir temel üzerinde önemli bir başarı sağlamak durumundadır. Bunları yapar gibi görünmek yanıftır. “Rakamlar”, başarının önemli bir ölçütüdür ve insanlar rutin olarak onları değerlendirirler. Ancak uzun erimli başarı, her şey söylenip yapıldıktan sonra, “rakamlardan” daha önemli olan amaç ve paylaşılan değer duygusundan kaynaklanmaktadır (Sullivan ve Harper, 1997; 88).

Değerler örgüt içinde yer alan bireylere birlikte çalışmalarını sonucunda elde edebilecekleri hedefleri gösterme, o hedeflere ulaşmaları için kullanacakları stratejilerin ana noktalarını belirleme ve çalışanlara karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterme gibi işlevlere sahiptir. Örgütsel değerlerin kaynağını, temel paradigmlar oluşturmaktadır ve değerler neyin önemli olduğunu belirlerken paradigmlar ise neyin doğru olarak kabul edileceğini göstermektedirler (Gürgen, 1997; 165).

Örneğin Motorola, Amerika'nın en önemli, en başarılı şirketleri arasında yer almaktadır. Bu başarının nedenlerinden birisi, bireysel sorumluluk için bir temel oluşturan paylaşılan değerler ve ortak işletme etiği duygusudur. Her “Motorola” çalışanın, cebinde ya da güvenlik kartına iliştilmiş şekilde taşıdığı, sürücü belgesi ebadında bir kartı vardır. Bu kart, Motorola'nın temel amacını, ana inançlarını, ana hedeflerini ve en önemli girişimlerini özetler. Şirketin ana inançları, “insanlara sürekli saygı” ve “ödünsüz doğruluktur” ve bunlar fazla söz gerektirmeyen güçlü fikirlerdir.

Paylaşılan değerler bir örgütün özünü ifade eder. Beklentileri birbirine bağlar, dönüşüm ve büyüme için bir temel oluşturur. Liderlik, değerlerle başlar

ve bir lider değerlere vurgu yaparak, insanlara belirsizlik denizinde sürüklenmeyi önleyecek bir çıpa, örgütü büyütecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam sağlayarak, neyin değişmeyeceğinin işaretini verir (Sullivan ve Harper, 1997; 87-88).

Stratejik liderler, örgüt kültürünü oluşturan, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve davranışları açısından yönlendirici olan temel değerleri örgütsel dönüşüm sürecinde göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Bir örgütün yönetim kademesi tarafından alınan kararlar örgütsel değerler ile ters düşmemelidir. Bu nedenle yönetsel süreçlerde yapılacak değişim ve dönüşümlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından öncelikle temel değerler gözden geçirilmeli ve gerçekleştirilecek dönüşümün, değerler açısından yıkıcı olmayacak şekilde organize edilmesine önem verilmelidir.

4.5.3. Kültür ve Stratejinin Uyumunu

Stratejik liderlerin; örgüt kültürünün oluşumu, örgüt üyeleri tarafından kültürü oluşturan temel değerlerin özümnenmesi ve gerektiği durumlarda kültürel boyuttaki değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin süreçlerin başarılmasında, kültür ve strateji arasındaki uyumun oldukça önemli bir payının bulunduğunu dikkate almaları gerekmektedir. Örgüt kültürünün, örgütün stratejik yönüne ilişkin süreçlerin uygulanması üzerindeki rolü, göz ardı edilemeyecek derecede kritik bir öneme sahiptir.

Kültür, sistemlerle bağlandığında performans güçlendirici davranışları arttıran büyük bir güç olmaktadır. İnsanı değer olarak en iyi yöneten örgütler, stratejileri ile uyum içinde çalışacak ve vizyonlarını destekleyecek güçlü bir kültürün yoğrulmasının kendilerine sağlam bir temel kazandırdığının bilincindedirler. Kültür, şirketin kötü günlerde dayanmasına, iyi günlerde de fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesine yardımcı olacak bir birlik ve güç kaynağıdır (Fitz Enz, 1999; 80).

Her kuruluşun bir tür stratejik planı vardır, fakat pek az kuruluş stratejileri uygulama azmini gösterebilmektedir. Stratejik planlar bir çekirdek stratejiye ve

değerlerden oluşan somut bir duvara dayanmalıdır. Stratejik bir iş planı, mimari bir çizim gibi olmalıdır. Bir plan hazırlamak insanları onu kullanmaya ve ona bağlı kalmaya ikna etmekten çok daha kolaydır. İşin ilkesi, insanların bağlılığını kazanmadıkça, elinizde olanın güzel bir duvar kâğıdından öteye geçmeyeceği şeklindedir. Bağlılığın olduğu yerde, stratejik planlar dosyalardan fırlayıp canlanırlar. Çekirdek stratejiler stratejik planlara, organizasyon şemalarına, işletme planlarına, maddi hedeflere ve sonunda belirli insan davranışlarıyla görev performansına yol açarlar (Fitz Enz, 1999; 80).

Her işletmenin rakipleriyle olan ilişkilerinde kendini nasıl konumlandıracağını belirleyen rekabetçi stratejileri vardır. Hazırlanan bu stratejiler, yapı, kültür ve çalışanlar arasındaki uyumla gerçekleştirilmesi gereken önemli görev ve hedefleri belirtmektedir. Örneğin, ücretle değil de, yenilikçilik politikası ile rekabet etme kararı alan bir firma, uygun bir yapı ve kontrol sistemine gereksinim duymaktadır ve bu da daha sonra yapıyla uyumlu olabilecek ve hedefleri gerçekleştirecek çalışanların niteliklerini belirlemek açısından da yardımcı olacaktır. Kurumun kültürü, stratejinin seçimi açısından da önemlidir, çünkü firmanın temel değerleri, stratejinin yürürlüğe konulmasını destekleyecek nitelikte olmak durumundadır (Staw, 1995; 321).

Bir işletmenin stratejisi, kültür ile desteklendiği koşullarda işletmenin rekabetçi kimliği açısından önemli bir güç olmaktadır. Fakat kültür ile strateji arasında pozitif yönde bir etkileşim ve uyum olmadığı durumlarda ise bunun en belirgin göstergesi, yine rekabet boyutunda yaşanan yetersizlikler olarak somutlaşmaktadır. Diğer bir olumsuz etki ise işletmenin, hızla değişen çevresel koşullara uyum kapasitesinde yaşanan yetersizlikler olarak gündeme gelmektedir. Tüm bu olumsuzlukların uzun döneme yayılan yansımaları sonucunda, işletmenin yaşam döngüsü kısılacaktır. Bu açıklamalarda ortak olan nokta, stratejinin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için stratejiyi destekleyen uygun bir örgüt kültürünün varlığının son derece önemli olduğudur.

Tüm örgütlerde kültür, bireysel ve örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle liderlerin, örgüt kültürünü de yönetmek zorunda

olduklarını unutmamaları gerekmektedir. Bunu başarabilmek için de öncelikle örgüt kültürünün ne olduğunu kavramalı, sonra da bu kültürün kendi örgütsel stratejilerine nasıl destek vereceğinin yollarını araştırmalıdır (Baird, Post ve Mahon, 1990; 237).

Bir örgütün stratejisi ile kültürü ne kadar uyum içindeyse, yönetimin başarılı olma olasılığı da o derece yüksektir. İşletmeler en yüksek düzeyde üretim ve yenilik atmosferini ancak hiyerarşik unsurları en aza indirerek ortaya çıkarabilirler. Değişimlere uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürebilen işletmeler, çalışanların, yönetim süreçleri ve örgüt stratejileri konusunda görüşlerini rahatça ortaya koyabildikleri bir örgüt kültürünü yaratmayı başarmış girişimciler ve liderlerin eseridir (Hinterhuber ve Popp, 1992; 105-108). Böylesi düşünsel anlamda özgürlüğün var olduğu bir örgüt ortamında kültür ile strateji arasında oluşabilecek uyumsuzluklar anında fark edilecek ve düzeltilmesi yönünde gereken önlemlerin alınması da gecikmeden başarılacaktır. Güçlü bir örgüt kültürü açısından kültür ve stratejinin uyumu son derece önemlidir ve işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusunda önemli bir temel oluşturmaktadır.

Bir işletmenin kültürü, stratejisine karşı olduğu zaman, yönetim iki tür tercihle karşı karşıya kalacaktır (Schein, 1984; 3-16). Ya kültüre uygun bir strateji seçilecektir veya kültür, stratejiye uygun olacak şekilde değiştirilecektir. Kültüre uygun bir stratejinin seçilmesi durumunda bazen dış çevredeki değişiklikler açısından uyum problemi yaşanması söz konusu olabilir. Diğer taraftan dış çevreye uygun bir stratejinin seçilmesi karşısında kültürün değiştirilmesi ise, hiç de kolay çözülebilecek bir problem değildir. Kültürel bir değişim açısından; örgütün iç işleyişiyle ilgili olarak örgütün yapısı, çalışanların düşünce ve davranışları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, liderlik tarzları, amaçlar ve plânların bütünsel bir bakış açısı ile gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Dış çevreye uygun bir strateji seçilmesi durumunda, dış kültürel uyum alanları kapsamında örgütün çevresine sunduğu öncelikli faaliyetler, temel

görevler ve fonksiyonlar, misyon, başarılmak istenen belirli amaçlar, bu amaçlar gerçekleştirilirken kullanılan araçlar, faaliyet sonuçlarını ölçme kriterleri ve amaçların başarılamaması durumunda alınacak tedbirler ön plana çıkmaktadır (Schein, 1984; 3-16).

İşletme stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için, işletme içi kültürel uyumun da sağlanması gerekmektedir. İşletme içi kültürel uyum açısından ise kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı önem taşımaktadır. İç kültürel uyum alanları kapsamında; kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve sınırları, güç ve otorite dağıtım kriterleri, çalışma ve aile çevresinde dostluk ve sevgi göstergeleri, ceza ve ödül sistemi, dini ve ideolojik davranışlar, ortak semboller ön plana çıkmaktadır.

Bir işletmenin kültürünü yeni bir stratejiye uydurmak için değiştirmek, genellikle mevcut bir kültüre uydurmak için stratejiyi değiştirmekten daha etkilidir (David, 1997; 233). Stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği gerektirmektedir. Gerçek değişim, inanç ve değerlerdeki değişimle başlar. Bu nedenle yeni stratejileri uygulamak için çevresel değişime uygun yeni inanç ve değerler sistemi oluşturmakta yarar vardır (Eren, 1999; 393-395).

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bir stratejinin başariılması sürecinde uygun bir kültürün varlığı da gerekmektedir. Örgüt stratejileri değiştiği durumlarda, geliştirilen stratejilere paralel olarak örgüt kültürünün gözden geçirilmesi ve yeni yönler doğrultusunda paylaşılan temel değerlerin oluşturulması, örgütün bütünsel iletişimini artırarak başarıya ulaşma yolunda güçlü bir ivme yaratacaktır. Eğer örgüt stratejilerindeki değişim, temel değerler tarafından desteklenmiyorsa başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

4.5.4.Yenilik ve Yaratıcılığa Dönük Kültürel Strateji

Günümüzde stratejik liderlerin önemli sorumlulukları içerisinde, hızla değişen çevresel koşullara uyum ve bu uyumu, örgüt yapılarında yaşanması olası değişiklikleri başarılı bir şekilde yöneterek gerçekleştirmek yer almaktadır. Özellikle bilgi toplumu örgütleri, sürdürülebilir rekabet açısından örgütsel

öğrenme felsefesi kapsamında öğrenen örgüte dönüşümü olası kılan, yenilik ve yaratıcılığın ön plana alındığı bir kültürel stratejiye gereksinim duymaktadırlar. Böyle bir stratejinin yaşama geçirilmesi ise örgüt açısından önemli bir farklılık avantajı yaratmaktadır.

Higgins'e göre; pek çok işletme üst düzey yöneticisi, danışman ve akademisyen, günümüzde ve gelecekte rekabetçi bir stratejik üstünlük sağlayabilmek için temel unsurun yenilik yapmak (innovation) olduğunu ifade etmektedir (Higgins, 1996; 370).

Yenilikçi yönetimin temel dinamiklerinden birisi ve en önemlisi "Yaratıcılık" tır. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında çalışmak zorunda olan işletmelerin çalıştırdıkları bireylerin yaratıcılıklarına giderek daha fazla gereksinim duymaları da son derece doğaldır. Yenilikçi yönetim, yaratıcı bireyle bir bütün oluşturur. Bu nedenle yenilikçi yönetici için asıl önemli olan, çalışanların yaratıcılık potansiyelinin nasıl harekete geçirileceğini bilmesidir. Yenilikçi yönetim, yaratıcılığa uygun örgütsel ortamların oluşturulması, bireyin örgütle bütünleşmesi ve bireysel yaratıcılık sonucunda oluşan örgütsel sinerjinin getirdiği verimlilik ile karakterize olan bir yönetim biçimini ifade etmektedir (Budak, 1998; 23). Bu durumda yenilikçi örgütler, yaratıcı ortamların doğmasına olanak tanıyarak örgüt içindeki insanın yaratıcı fikirlerinin açığa çıkmasını destekleyen bir yapıya sahip bulunan örgütler olarak tanımlanabilir (Budak, 1998; 80).

Çeşitli kimselerden yaratıcılığın tanımını yapmalarını istendiğinde, verilecek yanıtlar; «icat etmek, bulmak, yenilik yaratmak, bilgi sınırlarını genişletmek» gibi terimleri kapsamaktadır. Birçok kimseler yaratıcılığın, bireyin ussal yetenekleri, belirli bir konudaki merakı (ilgisi) ve yeni bir şeyin yaratılması ile ilgili olduğunu söyleyeceklerdir (Hicks, 1979; 261). Yaratıcılığın doğuştan geldiğini öne süren bir kesim olmasına rağmen, araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardığı kanı, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin pratik sayesinde zamanla geliştirilebileceğidir.

Yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve diğerleri,1996; 1154). Diğer bir tanımda ise; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulması olarak tanımlanmaktadır (Rawlinson, 1995; 20). Burada gözönünde tutulması gereken nokta, yaratıcı düşünme yöntemlerinin zaten varolan nesnelere ve düşüncelerden yola çıktığıdır. İki ya da üç değişik kavramın birleştirilmesiyle ortaya çıkan yeni bir şeymiş gibi görünse de, aslında bu oluşumu sağlayan unsurların her biri daha önce de vardır.

Örgütlerin yaşaması ve gelişmesi, bir yandan yaratıcı yeteneklere sahip olan bireyleri örgüte almasına, diğer yandan yaratıcı yeteneklerden yararlanmasına bağlıdır. Yaratıcı güçleri bünyesinde toplamaya özen göstermeyen ve zaman içinde harekete geçirmeyen bir örgüt kısa zamanda gerileyecek, rakipleri karşısında olumsuz durumlar yaşayacaktır. Yaratıcılık, belirli bir düşünceyi geliştirme ve uygulamaya koyma biçiminde olabildiği gibi üretime ilişkin teknik ve araçlardan daha iyi yararlanma yöntemlerini geliştirme ve yeni tasarımlar ortaya koyma biçiminde de olabilmektedir.

Geleneksel yaratıcılık teorisinin yaratıcılığı, yaratıcı bireylerin bir çıktısı olarak kabul ettiği ve araştırmacıların yıllarca bireyi yaratıcı kılan kişisel özellikler üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Ancak bu görüş eksik bir görüştür. Modern yaratıcılık yaklaşımı tüm bireylerin yaratıcı olabilecek kapasitelere sahip olduğunu savunarak, yaratıcılığı etkileyen en önemli unsurun sosyal çevre olduğunu vurgulamıştır. Yaratıcılık teorisinin unsurları, tüm bireylerin normal kapasiteleri olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek bireysel yaratıcılığın üç unsura bağlı olduğunu savunur. Buna göre bireysel yaratıcılık bireyin herhangi bir alandaki *uzmanlık, yaratıcı düşünce ve motivasyondan* oluşmaktadır (Amabile, 1998; 78).

Uzmanlık bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir. Bu alan ne kadar genişse, yaratıcılık o kadar iyi olmaktadır. Örneğin, bir ilaç şirketinde hemofili hastaları için kan pıhtılaştırıcı bir ilaç geliştirmekle görevli bir bilim adamını ele alalım. Bu bilim adamının uzmanlığı, bilimsel düşünebilme

yeteneğini, bunun yanı sıra tıp, kimya, biyoloji ve biyokimya alanlarında sahip olduğu bilgiyi ve teknik becerileri içermektedir (Amaible, 2000; 15) .

Kişinin kendi alanı ile ilgili bilgisi yaratıcı performans için oldukça önemlidir. Bu bilgi bireyin kendi görevindeki yaratıcı performansı için öncelikli olarak gerekli bir unsurdur. Kişinin zekası ve bilgisi, yaratıcı performansının temel yapı taşları durumundadır (Ford, 1996; 1124).

Yaratıcı düşünce ise, kişinin hayal gücünü devreye sokarak nasıl düşünüp çalıştığına bağlıdır. Bu yetenek, insanların problemlere ve çözümlere nasıl yaklaştığıyla, var olan fikirleri yeni kombinasyonlarla birleştirme becerileriyle ilgili olmaktadır ve bir ölçüde kişiseldir (Amaible, 1998; 78).

Uzmanlık ve yaratıcı düşünce, kişilerin hammaddeleri ve doğal kaynakları olarak düşünülebilir. Ancak üçüncü bir faktör daha vardır ki, insanların gerçekte ne yapabileceğini o belirler. Bu faktör *motivasyondur*. Gerçekten de bir kişi çok gelişmiş bir eğitim almış olabilir ya da eski sorunlara yeni perspektifler üretmek konusunda büyük bir yeteneği olabilir. Ancak eğer motivasyonu özel bir iş yapmak için eksik ya da yetersizse, çok açık bir şekilde bu işi yapamayacaktır. Bu durumda uzmanlığını ve yaratıcı düşüncesini başka bir işe yöneltebilecektir. Dışsal ve içsel olarak iki farklı noktadan ele alınan motivasyon düzeyleri kapsamında yaratıcılık için gerekli olan özellikle içsel motivasyondur (Amaible, 1998; 79).

İçsel motivasyon, tutkuya, ilgiye ve insanın bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. Örneğin laboratuvar ortamında çalışan bilim adamının kan pıhtılaştırma konusundaki çalışmasını başlatan hemofiliye yönelik yoğun ilgi, kişisel olarak zoru başarıya duygusu ya da hiç kimsenin çözemediği bir sorunu çözme arzusu gibi duygular, kişiyi içsel olarak motive etmektedir. Yapılan araştırmalar yaratıcılıkta içsel motivasyonun çok önemli olduğunun bulunmasını sağlayacak derecede kanıt içermektedir. Tüm bunlardan sonra "Yaratıcılıkta İçsel Motivasyon" adı altında bir ilke ortaya çıkmıştır. Bu ilkeye göre insanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive

olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olmaktadır (Amailable, 2000; 17).

Bir örgüt büyüme, ününü artırma, yenilik yaratma ve sorun çözme gibi konularda başarılı olmuşsa, yaratıcı bir ortama sahip olma konusunda da bazı özellikleri içeriyor demektir (Hicks, 1979; 279). Örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir. Yenilik ise, kapsamlı bir örgütsel değişimi oluşturmanın kaynağı olarak karakterize edilmektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; 293).

Çağdaş literatürde yaratıcılık, yeni bir yönetim işlevi olarak ele alınmaktadır. Çünkü, hızla değişen iç ve dış çevre faktörleri örgüte baskı yapmaktadır ve yönetim sürekli değişen durumlara uygun amaçlar saptamak zorunda kalmaktadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlar alanıdır. Yenilikçi yönetici, kısıtları fırsata dönüştürmek, fırsatları rakiplerinden önce yakalamak ve yeni fırsat alanları yaratmak zorundadır. Bunları gerçekleştirmek için, beraber çalıştığı bireylerin yaratıcılığına ihtiyaç duyacağı açıktır (Budak, 1998; 7). Gerçekten de çevrenin bir fırsatlar ve kısıtlar alanı olduğu düşünülürse "Yönetimsel Etkinliğin", fırsatları değerlendirmede yaratıcı kararlar vermeye yakın ilgisi bulunduğu sonucuna varılabilir. Kısıtlı fırsatları değerlendirmek, strateji saptayan yöneticinin görevidir. Fırsatları görebilmek ise yeniliğe açık fikirlere sahip olmak ve yaratıcılıkla olanaklıdır. Bu açıdan bakıldığında, yönetimsel etkinliği sağlamada yenileşmenin rolünün yaratıcı düşünme ve yaratıcılık çabalarıyla yakın ilgisi olduğu varsayılabilir (Budak, 1998; 64).

Tüm bu açıklamalar ışığında stratejik liderler, bireylerdeki yaratıcı potansiyeli harekete geçirerek çalışanların, yaratıcı fikirler üretme konusunda isteklendirileceği bir örgüt kültürünün oluşumuna önem vermek durumundadırlar. Böylece yaratıcı bireylerden oluşan yenilikçi bir öğrenen örgüte dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi yolunda önemli bir aşama başarılmış olacaktır.

4.6. Stratejik Liderlik Sürecinin Etkinliği Kapsamında Stratejik Kontrol ve Sistem Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Stratejik planlamada göz önünde bulundurulması gereken çevresel faktörler genelde rekabet, ekonomi, sosyal şartlar, yeni teknolojiler, hammaddeler, yasal düzenlemeler, işgücü piyasasındaki değişimler ile müşteri gereksinimleri ve beklentileri olarak sıralanabilir. Stratejik süreçte öncelikle işletmenin ve çevrenin analizi yapılmakta ve amaçları gerçekleştirecek uygun yolların belirlenmesine diğer bir deyişle uygun stratejilerin seçilmesine çalışılmaktadır. Stratejik düşünce açısından “doğru işi yapmak”, “işini doğru yapmaktan” daha öncelikli öneme sahiptir.

Yönetim kontrolü kavramını sosyal bir sistem olan işletme açısından ele alındığında, belirlenen stratejilerin etkin ve verimli yürütülmesini izleme işlemi olarak tanımlanabilir (Öncü, 1992; 24).

Stratejik kontrol ise stratejik yönetim sürecinin gereklerinin yerine getirilmesi ve stratejik planlama sürecinde belirlenen çerçeve doğrultusunda gereken uygulamaların doğru ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olarak uygulamaya konulan faaliyetlerin değerlendirilmesine ilişkin çabaların tümünü kapsamaktadır.

Stratejik liderlik yaklaşımının öğrenen örgütlere dönüşüm açısından en uygun liderlik yaklaşımı olduğu noktasından yola çıktığımızda “stratejik kontrol” kavramının, sistem sonuçlarının etkinliği ve dolayısı ile liderlik sürecinin başarısı yönünden taşıdığı önem doğrultusunda değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sistem düzeyinde düşünme, her şeyin esas olarak birbirine bağlı olduğu ve yaptığımız şeylerin geniş kapsamlı ve çoğunlukla sezgilere dayanmayan sonuçları olduğu görüşünden hareket eder. Bu sonuçların önemli yönlerini, sonsuz ayrıntılara gömülmeden anlamamız gerekir. Sistem düzeyinde düşünme, kıvrak bir kafa yapısını ve dünyanın (sistemin) değişik parçaları arasındaki dinamik bağlantılara ilişkin keskin bir kavrayışı gerektirmektedir (Matheson ve Matheson, 1999; 165).

Stratejik kontrolü, diğer kontrol süreçlerinden ayıran özellikler kısaca şu şekilde sıralanabilir: (Montanari, Morgan ve Bracker, 1990; 268)

- *Zaman birimi*: Stratejik kontrol süreci genellikle uzun vadedir.
- *Odak noktası*: Genellikle işletmenin dış çevresine yöneliktir.
- *Önemi*: İşletmenin kazanması veya kaybetmesiyle ilgilidir.
- *Görev alanı*: Günlük problem ve rutin faaliyetlerle ilgili değildir.
- *Kaliteli ve yenilikçi kabiliyet gerektirir*: Kısaca stratejik kontrol süreci, işletmenin

bütünü kapsayan bir kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulması, uzun süreli faaliyetlerin izlenmesi ve bu tür faaliyetlerle ilgili programların gözden geçirilerek gerektiği durumlarda yenilenmesi ile ilgilidir. Günlük rutin faaliyetler bu sürecin ilgi alanı içinde yer almaz.

Performansın ölçüleceği temel kriterler göz önüne alındığında herhangi bir uygulama kontrol sistemi, yönetimin dikkatini doğrudan finansal sonuçlara çevirecektir. Stratejik kontrol sistemiye sadece bu çerçevede kalmaz. Oluşturulan temel stratejilerin uzun dönemli etkilerini niceliksel olarak belirlemek yanında niteliksel değişkenlerin ölçülebilirliğini belirlemek çok daha fazla yaratıcılık ve kavramsal bir yetenek gerektirmektedir. Stratejik fonların harcanması kadar, stratejik projeler de izlenmeli ve yakından gözlenmelidir. Uygulama ve stratejik sorumluluk arasındaki bu farklılığın raporlama sistemlerinde ifade edilmesi sağlanmalıdır.

İşletmeler kısa dönemli kârlılıkla uzun dönemli stratejik durum arasında bir denge kurmalıdırlar. Ancak ölçülemeyen ve belirgin bir kriterin olmadığı uzun vadeli durumlar için yönetim çok zordur. İşletmeler gerek uzun dönemli stratejilerini, gerekse kontrol sistemlerini oluşturabilmek için özel bazı kriterlere gerek duyarlar. Bir stratejik kontrol sistemi, uzun ve detaylı çalışmalar sonucunda oluşan stratejik planların gerçekten uygulamaya konmasının ve organizasyonun çeşitli kademelerinde benimsenmesinin bir çeşit garantisi olmaktadır.

Bir stratejik değerlendirme ve kontrol süreci, birbiri ile bağlantılı dört safhadan meydana gelmektedir: (Hinterhuber, 1983; 217)

- *Başarı standartlarının belirlenmesi:* Bu safhada belirlenen kontrol noktaları kapsamında başarı ölçütleri saptanmalı ve zaman süreci içinde bu ölçütler belirli aralıklarla gözden geçirilerek gereken değişiklik ve düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.

- *Faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi ve başarı derecelerinin ölçülmesi:* Faaliyetler sonucunda gelinen noktalar ile başarı standartlarının karşılaştırılabilmesi için kayıt ve kontrol raporlarındaki bilgilerin kontrol sistemine uyacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Başarı derecesini ölçme amacıyla sağlanan bilginin doğruluğu, son derece önemlidir.

- *Standartlar ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması:* Bu safha belirlenen amaçlar ile gerçekleşen durum arasındaki “stratejik açıklığı” saptamaya yöneliktir. Bu süreç ayrıca gelecekteki olası problemler açısından bir öngörü geliştirilmesi için de yardımcı olmaktadır.

- *Düzeltilici önlemlerin alınması:* Bu süreç, saptanan başarı kriterlerini yakalayabilmek için, stratejik açıklığın giderilmesine yönelik olarak gereken düzeltici önlemlerin alınmasını ve stratejik kontrol uygulamalarının bu şekilde amaca ulaşmasını belirleyen son aşamayı oluşturmaktadır.

Stratejik liderler, yöneticisi oldukları örgütsel sistemi, stratejik kontrol aracılığı ile düzenli olarak gözden geçirmek durumundadırlar. Böylece ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda oluşabilecek stratejik açıklıkları zamanında fark edebilecek ve gereken önlemleri alarak sistemin çevresel faktörlere uyumlu olarak işlerliğini sağlayabileceklerdir. Günümüzün değişen koşullarında stratejik kontrol süreci, liderler açısından örgütsel dönüşümün başarı ile gerçekleştirilmesi sürecinde, izlenen stratejilerin sonuçlarının değerlendirilebilmesi açısından son derece önem taşımaktadır.

4.7. Stratejik Liderlik Sürecinin Etkinliği Kapsamında Örgütsel Dönüşüm Açısından Öğrenme ve Geri Bildirimin Bütünleştirilmesi

Örgütsel dönüşüm sürecinde zaman kısıtı açısından, liderlerin geleceği yaratmak sürecindeki eylemleri yaşamsal önem taşımaktadır. Sürekli ve döngüsel olarak işleyen liderlik sürecinde düşünmek çok önemlidir, ancak düşünceler gerektiği aşamada eyleme dönüştürülmelidir.

Bu bağlamda lideri bekleyen görev, öğrenme ile geri iletimi bütünleştirerek “Liderlik Eylem Çevrimi” dediğimiz beş adımlı bir yol izlemek olmalıdır: (Sullivan ve Harper, 1997; 73-75)

Gözetmek: Liderlik Eylem Çevrimi gözlemekle başlar. Bu aşamada lider, “Ne oluyor?” ve “Ne olmuyor?” sorularının yanıtlarını aramak durumundadır. Bu yalnızca örgüt dışına bakma süreci değildir; aynı zamanda içeri bakma, güç ve zayıflıkları, temel kimlikleri, kültürel eğilimleri ve gereksinimleri tartma sürecidir. Bu süreç; müşteriler, pay sahipleri, çalışanlar, rakipler ve analizciler de dahil olmak üzere, örgütün işleyiş yetilerine etkide bulunan bütün örgüt bileşenlerini kapsamaludur.

Düşünmek: Düşünme, fikir üretme sürecidir: “Eylemi etkilemek için ne yapabilirim?” sorusu ile lider, gözlemlenilen bilgiyi, hem tehlikeleri hem olanakları değerlendirerek, eylem yolları ve olasılıklar formüle ederek yorumlar. Bu aşamada lider hedef belirler. Düşünme aşamasının önemli bir boyutu da, çevrede neyin değişime uğrayacağını ve neyin olduğu gibi kalacağını saptanmasıdır. Bu aşama, belirsizliklerin görece kesinliklerden ayrılması, varsayımların belirlenmesi ve denenmesi sürecidir. Bu süreç, aynı zamanda riskin tartışılması ve azaltılması sürecidir.

Karar vermek: Bundan sonra lider hedefin gerçekleştirilmesi için en iyi şekilde nasıl ilerleneceğini belirler. Bu aşama, en önemli katılımcıların özgül rollerini ve başarının önündeki engel ve sınırlar ile ölçülebilir başarı standartları kapsamındaki ayrıntıları belirlemeye yöneliktir.

Harekete geçmek: Bundan sonra örgüt, çoğu kez öğrenmenin derhal başlayabilmesi için somut pilot projelerle başlayarak, liderin kararlarını uygulamaya geçirir. Lider bu aşamaya bizzat katılmalı, özellikle değişim süreçlerine erken müdahaleler yapmalıdır. Liderin desteği ve katılımı, değişimin önemini gösterir ve aynı zamanda diğer liderlerin de katılımını artırır.

Öğrenmek: Liderlik Eylem Çevriminin en önemli adımı olan bu halka, karar ve eylemin sonuçlarının çevreyle ve gelecekteki eylemlerle bağlantılarının kurulmasıyla tamamlanır. Öğrenme sürecinde lider ve örgüt, daha etkin olabilmek için davranışlarında değişiklikler yapar. “Şu anda bildiklerimizi o

zaman öğrenmiş olsaydık, neyi daha farklı yapardık?” diye sorarak gerektiği ölçüde kararları yeniden düzenler ve hedefleri yeniden belirler.

Etkin bir liderlik ekibine sahip olmak, çevrimin her aşamasında liderin yeteneğini büyük ölçüde güçlendirebilir, ama diğer yandan ekibin, lideri geleneksel yola mecbur ederek sınırlayabileceği ve “çerçeve dışında” düşünmeyi son derece zorlaştırabileceği riski de gözardı edilmemelidir.

Liderlerin düşünmeleri gerekmektedir. Bunun için de iki şey önem taşımaktadır. Zaman ve bağlam. Zaman daha kolay olsa da, her ikisini de bulmanın zor olduğu bir gerçektir (Sullivan ve Harper, 1997; 78-80).

Konuya “bağlam” (*burada “kişinin psikolojik ve fizyolojik açıdan uyumunun zirveye ulaştığı süreç” anlamında kullanılmaktadır*) kapsamında baktığımızda, her liderin bağlamının farklı olduğunu görebiliriz. Kimileri açısından günlerinin en değerli kısmı, sabahın erken saatleridir. Dışarıya çıkıp koşar ya da yürürken, yani kendilerini fiziksel olarak zorladıkları bir sırada düşünceleriyle yalnız kalmaya ayırdıkları zaman dilimi olmaktadır. Kimileri, kendi bağlamlarını yeni yerleri ziyaret ederken bulmaktadırlar. Kimileri bunu, vitesi değiştirip tümüyle farklı bir dünyaya kilitlenme sürecinde, zihinlerini zorlayan bir spor ya da hobide bulmaktadır. Sonuç olarak bir lider için yararlı olan, diğeri için de yararlıdır demek olası değildir. Burada önemli olan liderin düşünmek için gereken zamanı yaratması ve kendisi için en iyi olan bağlamı bulabilmesidir. Liderin sorumluluğu geleceği yaratmak ve bu sorumluluk kapsamında en isabetli kararları vermek ve harekete geçmek olmalıdır.

Bilgi çağında işletmelerin dönüşüm süreçlerinde etkili olabilen stratejik liderler; insanları ve işletmeleri değiştirir, kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, davranışları inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler ve sonuçta kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar (Covey, 1997; 12).

Değişime önderlik etmek zor iştir, çünkü eylemi gerektirir. Bu aşamada liderin örgütün yeniliğe dönük bir yapılanma içerisinde olması yönünde göstereceği eğilimler belirleyici olmaktadır. Bu aşamada kelimeler önemlidir, liderin söyledikleri önemlidir. Fakat bundan da önemlisi liderin eylemleridir. İnsanlar liderin söylediklerini değerlendirebilmek için onun eylemlerine bakarlar ve onların davranışı, liderin davranışının bir yansımasıdır. Değişime önderlik etmek aynı anda iki işi birden yapmayı diğer bir deyişle örgütü hem bugün hem de yarın başarılı kılmayı içermektedir. Dönüşüm stratejisini veya diğer bir deyişle strateji olarak dönüşümü benimseyen liderlik, eylemi benimseyip yöneten, insanlarda bugünün paradigmasını terkedip geleceğe doğru yürümeleri için gerekli olan güveni oluşturabilen bir kişilik ve çok kararlı bir yaklaşım gerektirmektedir (Sullivan ve Harper, 1997; 77-78).

Bir örgütü dönüştürmek zor bir süreçtir ve dönüşümü lider ile onun liderlik ekibi birlikte gerçekleştirmelidir. Lider, zamanının büyük bir bölümünü iletişimle, açıklamakla, coşku yaratmakla ve direniş ve samimi farklı görüşler de dahil olmak üzere, olumsuz geri iletimi dinlemekle ve örgütün kritik süreçlerinin belirlenmesiyle geçirmek durumundadır. Liderin gelecek üzerine çok düşünmesi ve başkalarını da aynı şekilde davranmaya yöneltmesi gerekmektedir (Sullivan ve Harper, 1997; 77).

Bu aşamaya kadar anlatılan unsurlar, bilgi toplumunda örgütsel başarımlar ve rekabette üstünlük açısından gerekli olan örgütsel öğrenme süreci ve öğrenen örgüte dönüşüm yönünde önem taşıyan etkin bir stratejik liderlik uygulamasının temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Bu dinamiklerin birbirleri ile olan etkileşimleri ve her birinin sürecin başarısı yönünde eşdeğer bir öneme sahip olduğu görüşünden hareketle, çağın gereklerine uygun öğrenen örgütlerin yaratılması yönünde örgüt liderlerinin, stratejik liderlik sürecinin temel dinamiklerine uygun bir değişimi, bireysel ve örgütsel düzeyde başarımları ile örgütsel ve buna paralel olarak toplumsal değişimin sınırlarını zorlayabilecekleri ve geleceğin belirsizliğinde başarılı olacak yapıları yaratabileceklerini söyleyebilmemiz olasıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNUN ÖRGÜTSEL KARAKTERİSTİĞİ OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜT VE STRATEJİK LİDER BAĞLAMI AÇISINDAN ARKAS HOLDİNG KAPSAMINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile amaçlanan tezin tümü boyunca, işlenmiş olan “örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt” olgularının somut bir örneğini ortaya koymak ve bu oluşum sürecinde liderin rolü ve önemini değerlendirmektir. Bu bakış açısından yola çıkarak yapılan ön araştırma ve sektör bazında bir değerlendirme sonucunda denizcilik sektöründe lider konumunda bulunan “Arkas Holding”in öğrenen örgüt özelliklerini taşıdığı ve örgüt liderinin de stratejik liderlik özelliklerine sahip olması nedeniyle Arkas Holding’in gerçekleştirdiği dönüşümde çok büyük bir payının bulunduğu belirlenmiştir. Sonuçta sektöründe lider konumunda bulunan bir işletme olarak “Arkas Holding”in incelenmesi ile öğrenen örgüte dönüşüm sürecinde liderin önemi ve rolünün irdelenmesinin özgün bir örnek olarak somut bir göstergelyi oluşturması söz konusudur.

5.2. Araştırmanın Temel Varsayımı ve Öğrenen Örgüt Boyutlarının Belirlenmesine İlişkin Kavramsal Çerçeve

Değişimin hızlı olması, bilginin stratejik bir hedef haline gelmesi, bireylerin ve toplumların örgütlerden farklı taleplerde bulunmaları, yönetim düşüncesinde bütünleştirici bir yaklaşım olan öğrenen örgütlerin doğmasına sebep olmuştur. İşletmelerin öğrenen örgüt kimliğine kavuşabilmeleri öncelikle öğrenmeyi öğrenmeleri ile başlamaktadır. İç ve dış çevredeki değişimlere duyarlılık gösterip, bu değişimlere uyum sağlamak için çaba harcayan işletmeler varlıklarını sürdürebilme şansına sahip olacaklardır. Tersî durumda ise yok olup gitmekten başka seçenekleri kalmayacaktır. Öyleyse işletmeler değişen şartlara

uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, kullanmak ve yine zamanı geldiğinde yenisi ile değiştirmek zorundadırlar.

Öğrenen örgütler; bütün çalışmalarında öğrenme amaçlı faaliyet gösteren, stratejik bir hedef olan bilgiyi en uygun şekilde ve zamanda elde etmeye çalışan, çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik eden, bu maksatla uygun öğrenme iklimi ve öğrenme kültürü yaratan, sosyal sorumluluk anlayışı içinde diğer örgütlerle işbirliği yapan örgütlerdir.

Senge'ye göre, öğrenen örgütlerin beş temel özelliği bulunmaktadır:

**Sistem düşüncesi*: Problemleri bir bütün olarak görerek değerlendirmektir.

**Kişisel yetkinlik*: Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Paylaşılan vizyonlar, bireysel vizyonlardan meydana gelir.

**Zihinsel modeller*: Zihnimize yer etmiş genelleme, varsayım, önyargı ve sembollerdir.

**Paylaşılan vizyonun oluşturulması*: Örgütün stratejik iş amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanların da aynı fikri benimsemeleri ve bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermeleridir. Bu durumda örgütte çalışan herkes kendi isteğiyle inandığı vizyon için çalışacaktır.

**Takım halinde öğrenme*: Gerçek anlamda öğrenme, grup halinde çalışanların beraber öğrenmesi ile sağlanabilir. Burada önemli olan, tartışma değil diyalog yoluyla insanların birbirini anlaması ve bildiklerini paylaşmasıdır.

Öğrenen örgütlerin en büyük gereksinimi kendi kendini yönetebilen insanlardır. Çünkü işletmelerde bilgiyi öğrenen ve onu örgüte yayan insanlara ihtiyaç vardır. Öğrenen örgütler incelendiğinde; a) bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması ve geliştirilmesi, b) geliştirilen bu bilginin örgüt çalışanlarınca paylaşılması, c) paylaşılan bu bilginin kullanılması şeklinde bir süreç oluşmakta ve bu süreç sonunda öğrenen örgütlerin sahip olduğu yetenekler ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

1. *Sistemik Çözüm Üretme* : Bu yetenekte karşımıza örgütte sürekli veri toplama, sorunları analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzenleme ve yorumlama çıkmaktadır. Bu yetenek "Toplam Kalite Yaklaşımı"nın da önemli bir boyutudur.

2. *Yeni Yaklaşımlar Deneme* : Yeni bilgilerin test edilmesi, denenmesi ve sonuçlarının tartışmaya açık olmasıyla gerçekleşebilir.

3. *Geçmiş Deneylerden Öğrenme* : Başarılı veya başarısız her deneyimin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar. Bu yetenek 2 no' lu yetenekle ilişkilidir.

4. *Bu İş En İyi Yapanların Deneyimlerinden ve Başkalarından Öğrenme* : Bu yetenek "Benchmarking" (kıyaslama) ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının parçası yapmış örgütler öğrenen örgütlerdir.

5. *Bilginin Hızlı ve Etkin Bir Şekilde Kullanılması* : Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Bu gereklerin yerine getirilmesiyle birlikte, kurumların esneklikleri, fırsatları yakalayabilme şansları ve geleceği net bir biçimde görme yetenekleri artmış olacaktır.

5.3. Çalışmaya İlişkin Araştırmanın Tasarımı ve Metodolojisi

Kağıtçıbaşı, temel araştırma yöntemlerini; Laboratuvar Deneyi, Alan Deneyi, Doğal Deney, Alan Araştırması, Survey ve Arşiv Araştırması olarak sıralamaktadır (Kağıtçıbaşı, 1988; 30-47).

Bu bilgiler ışığında araştırma bölümünün dört kısım çerçevesinde detaylandırılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda araştırma bölümünü oluşturan kısımlar olarak öncelikle arşiv araştırması yönteminden yararlanılarak Arkas Holding için yapısal analiz gerçekleştirilmiştir.

İkinci kısımda, Arkas Holding bünyesinde gerçekleştirilen bir survey kapsamında "Arkas Holding" in öğrenen örgüt olması konusunda somut verileri ortaya koymamızı sağlayacak anket çalışmasına ilişkin istatistiksel değerlendirmeler yer almaktadır. Bu çalışmada Watkins ve Marsick'in (1997, 2003) öğrenen örgütler konusunda yapmış olduğu araştırmadan ve yine Yang, Watkins, ve Marsick'in (2004) öğrenen örgütün yaratılmasına ilişkin boyutları, ölçme ve değerlendirmeye yönelik olarak yazdıkları makaleden yararlanılmıştır. Bu çalışmalarda ortaya konan "Öğrenen Örgüt Modeli" kapsamında hazırlanmış olan "Öğrenen Örgütün Boyutlarına Yönelik Anket Formu" DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) esas alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü kısmında ise yine “arşiv araştırması” yönteminden yararlanılmış ve bu yöntem çerçevesinde işletme içi yayınlar ile işletme ile ilgili olarak basında yayınlanan haberler, makaleler vb. dokümanlar incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda belirli bir tarihsel süreç içerisinde işletmenin gerçekleştirdiği uygulamaların öğrenen örgüt kriterleri kapsamında yorumlanması ve örgüt liderinin bu uygulamalar açısından taşıdığı stratejik liderlik özelliklerinin vurgulanması ile “öğrenen örgüt – stratejik liderlik” bağlamının ortaya konması amaçlanmıştır. Özet olarak bu kısımda öğrenen örgüt ve stratejik liderlik açısından önem taşıyan kriterler kapsamında yapılmış olan arşiv araştırmasına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

Araştırma sürecinin dördüncü kısmında ise işletme liderinin görüşlerinin yorumlanmasına yer verilmiştir. Bu uygulama sonucunda liderin sahip olduğu özellikler, geleceğe yönelik bakış açısı, örgütün bütününde oluşturduğu sinerji ile değişim – dönüşüm sürecindeki yönlendirici ve sürükleyici rolünün irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sürdürülebilir öğrenme açısından liderin konuya yaklaşımının ve işletmesini sektördeki liderlik konumuna yönlendirme sürecinde göstermiş olduğu çabanın ortaya konulması önem taşımaktadır. Sonuç olarak bu çalışmanın gerçekleştirilmesi ile geleceğe yapılan yolculukta başarıya giden yolun belirlenmesi süreci açısından, örgütün üst düzey yönetimi tarafından alınan kararların önem derecesi ve bu bağlamda “öğrenen örgüt – stratejik lider” ilişkisinin daha net olarak görülebileceği varsayımından hareket edilmiştir.

5.4. Arkas Holding İçin Yapısal Analiz

Çalışmanın bu bölümünde Arkas Holding’in kuruluşundan itibaren günümüze kadar geçirdiği süreç genel olarak değerlendirilmiş ve holding bünyesinde bulunan şirketler faaliyet alanları kapsamında tanıtılmaya çalışılmıştır. Arkas Holding bünyesinde bulunan şirketlerin, kuruluş amaçları ve faaliyetleri açısından öğrenen örgüt olma yönünde ayrıntılar ve özellikler taşıdıkları görüşünden yola çıkılarak bu kısımda biraz daha ayrıntılı bilgi verilmesi gerektiği düşüncesi ile hareket edilmiştir.

5.4.1. Arkas Holding'in Tarihsel Gelişimi

20. yüzyılın başlarında Türk ekonomisinin bu önemli dönemecinde aktif rol alan bir şehir olarak İzmir, binlerce yıllık limanı, Osmanlı'nın Avrupa'ya açılan kapısı olma özelliğini taşımaktadır. O dönemlerde verimli topraklarında yetişen pamuğundan tütününe, üzümünden incirine her çeşit ürün sadece doğuya gitmekle kalmamakta, batı ülkelerine de İzmir'den gönderilmektedir. Bu yoğun trafikte, Batı'yı da en az Anadolu kadar iyi tanıyan bir girişimci olarak Gabriel J. B. Arcas, Anadolu ve Batı arasında sağlam bir köprü olmak amacıyla ticaret hayatına atılmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nun bu gözde kentinde, Gabriel J. B. Arcas tarafından 1902 yılında ithalat şirketi olarak kurulan Arkas, 1935 yılında şirketin başına geçen oğlu Lucien Gabriel Arcas'ın öncülüğünde faaliyet alanını 1944 yılında uluslar arası taşımacılık olarak belirler. Ülkenin her zamankinden daha fazla iş kollarına gereksinim duyduğu günlerde Arkas, üç tarafı denizlerle çevrili bu yarımada'nın potansiyelini değerlendirmeye başlar. Arkas'ın, Türkiye'den yüklediği gemiler önce Mısır'a doğru yol alır. Kısa bir süre sonra da yedi denize açılır... Denizyolunun kullanımı ve buna paralel olarak ülke ekonomisinin hızlanan gelişiminde öncülük, ARKAS için artık ilk hedeftir...

Arkas, cesur atılımlarla her geçen gün daha da büyür. Bu büyüme, halen Yönetim Kurulu Başkanı olan Lucien Arkas'ın 1964 yılında Lucien Arkas Vapur Acenteliği'ni kurmasıyla hız kazanır. Arkas, sadece Türk topraklarında ve denizlerinde değil, tüm denizcilik dünyasında tanınan bir şirket olmuştur. Sektördeki başarısı ve oluşturduğu standartlarla, dünyanın önde gelen armatörlerine acentelik hizmeti vermeye başlar ve Türk Taşımacılık Sektörü'nü uluslararası pazarda başarıyla temsil eder. Her zaman ileriye ve müşteri memnuniyetini düşünür.

1902'deki girişimci ruh, kendisini yeni dönemde de göstermeyi sürdürür. İlklerin altına imza atan Arkas, 1978'de Türkiye'den Kuzey Avrupa'ya ilk konteyner yüklemesini gerçekleştirerek, taşımacılık sektöründe çığır açar.

Yaşanan değişimler doğrultusunda büyümek zorunluluğu ARKAS'ı 1979 yılında anonim şirkete dönüştürür. Yeni oluşum, Arkas Denizcilik ve Nakliyat adı altında yoluna devam eder. 20. yüzyılın başında kurulan Arkas, 21. yüzyıla girerken de Arkas Holding unvanını alır.

5.4.2. Arkas Kronolojisi

- 1902 - Gabriel Jean-Baptiste Arcas, ithalat-ihracat şirketi kuruyor.
- 1935 - Gabriel Jean-Baptiste Arcas'ın vefatı sonrasında Lucien Gabriel Arcas işi devralıyor.
- 1944 - Lucien G. Arcas, ilk gemi acenteliğini açıyor.
 - Levant Express ile tren taşımacılığına giriliyor.
- 1953 - Mediterranean Star Line - New York temsilciliği alınıyor (**A.B.D.-Türkiye hattı**).
- 1955 - DFDS - Danimarka temsilciliği alınıyor (**Kuzey Avrupa hattı**).
 - ZIM Lines - Haifa temsilciliği alınıyor (**Akdeniz seferleri**).
- 1958 - Şirket, denizciliğin haricinde turizme giriyor. Kuşadası'na ilk yolcu gemileri geliyor. Liman olmadığı için turistler filikalara indiriliyor.
 - Lucien G. Arcas, Kuşadası'na yolcu limanı yapılması için Bakanlık'a dilekçe veriyor.
 - Typaldos Lynes - Pire yolcu gemileri temsilciliği alınıyor.
- 1963 - DSR "Veb Deutsche Seereederei Rostock" (şimdiki Senator Lines)
 - Türkiye temsilciliği alınıyor (**Kuzey Avrupa/Baltık-Türkiye seferleri**).
- 1964 - **Lucien Arkas, şirketin başına geçiyor.**
- 1966 - Lucien Arkas, turizm ve ithalat işlerini bırakıyor; tüm ilgi ve çalışmasını deniz ticaretine veriyor.
- 1968 - Van Nievelt Goudriaan N.V. - Rotterdam temsilciliği alınıyor.
 - Mediteranska Plovidba - Korcula/Yugoslavya temsilciliği alınıyor (**Batı Akdeniz seferleri**).
- 1969 - Van Nievelt Goudriaan'ın Marsilya, İspanya, Fas hattında seferlere başlanıyor.
 - Ophir Brothers - Haifa'nın temsilciliği alınıyor (**Marsilya hattı**).

- 1970** - Mano Seaways - Haifa temsilciliği alınıyor (**İsrail seferleri**).
- 1972** - Arkas İstanbul Şubesi kuruluyor. Yer: Veli Alemdar Han, Karaköy.
- DSR Lines İstanbul temsilciliği alınıyor.
- Splosna Plovba - Piran Slovenia/Yugoslavya temsilciliği alınıyor (**Uzakdoğu-ABD Pasifik kıyısı-Akdeniz dünya turu hattı**).
- 1975** - Arkas, FIATA üyesi oluyor.
- 1976** - Mercandia Rederierne - Copenhag temsilciliği alınıyor (**İngiltere hattı**).
- Bandırma'dan İspanya'ya ve Hollanda'ya Etibank ve özel sektörün borasit madeni taşınıyor.
- Chartering faaliyetleri yapılıyor.
- 1977** - DSR ve Splosna Plovba hatlarıyla Haydarpaşa Limanı'nda düzenli taşımalar başlıyor.
- Karışık yük gemisi acentelikleri yapılıyor.
İskandinavya'dan kağıt hamuru nakliyesine başlanıyor.
- 1978** - İzmir'den DSR Lines'ın "Burg" Gemisi ile Anvers ve Hamburg'a ilk konteyner yüklemesi yapılıyor (Nisan).
- A.C. Toepfer/Hamburg'un Türkiye'den aldığı 2 milyon ton buğday nakliyesi yapılıyor.
- MSC "Mediterranean Shipping Company", Cenevre'nin temsilciliği alınıyor.
- Jadroplov "Jadranska Slobodna Plovidba" - Split/Yugoslavya temsilciliği alınıyor (Kanada, Kızıldeniz hatları).
- Mersin Şubesi açılıyor.
- 1979** - Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş. kuruluyor (4 Eylül).
- Mini Line - Pire temsilciliği alınıyor. (**Marsilya konteyner hattı**).
- 1982** - Yeni bir başlangıç: İstanbul'dan ilk kez, DSR Lines'ın M/V "ESPE" gemisi ile 11x20' ithalat konteyneri ve 7x20' ihracat konteyneri taşınıyor.
- Batı Avrupa ve Akdeniz'den düzenli konteyner seferleri başlıyor.
- 1983** - Lloyd Triestino - Trieste Türkiye temsilciliği alınıyor.
- Schenker - Almanya İzmir temsilciliği alınıyor.
- Constellation Line - New York temsilciliği ile Amerika hattında Ro-Ro ve tütün yükünün yanısıra konteyner taşımacılığı başlıyor.
- Müşterilere Sirküler (şimdiki adıyla NEWS) göndermeye başlanıyor (Nisan).
- 1984** - İlk toplifter Haydarpaşa'da çalıştırılıyor.
- **İlk PC sistemi kuruluyor: IBM SYSTEM / 23. Tek kullanıcı.**

- 1985** - Tarros - La Spezia/İtalya Türkiye temsilciliği alınıyor (**İtalya-Libya-Fas hattı**).
- 1986** - CMN "Compagnie Meridionale de Navigation", Marsilya temsilciliği alınıyor (**Marsilya seferleri**).
- Kotaş Kızılırmak Otelcilik ve Turizm A.Ş. kuruluyor.
- 1987** - Uluslararası kara taşıma hizmetine başlanıyor.
- Bulcon - Varna temsilciği alınıyor (**Türkiye- Kuzey Avrupa-Akdeniz hattı**).
- **PDP 1173 Digital Bilgisayar sistemi kuruluyor (10 kullanıcı)**.
- 1988** - Bursa irtibat bürosu faaliyete geçiyor.
- 1989** - Arkas Ulaştırma A.Ş. kuruluyor (İzmir).
- İlk 15 tırla, konteyner ön ve son taşımalarını kendisi yapmaya başlıyor.
- Denizaşırı Nakliyat A.Ş. kuruluyor.
- IATA Acenteliği alınıyor. Havayolu taşımacılığına başlanıyor.
- 4 yıldızlı, 256 yatak kapasiteli Avanos-Irmak Otel açılıyor.
- **IBM AS - 400 sistemine geçiliyor.**
- 1990** - Egekont Konteyner Taşımacılık A.Ş. kuruluyor.
- Denizaşırı, Hapag-Lloyd - Hamburg'un temsilciliğini alıyor (**Uzakdoğu-ABD-Kanada hattı**).
- Lykes Lines - New Orleans/ABD temsilciği alınıyor. İzmir'den direkt ABD'ye seferler başlıyor.
- **Bilgi işlem yatırımlarında sıçrama yapılarak on-line sisteme geçiliyor.**
- Samandıra'da 25.000 m²'lik İstanbul'un ilk konteyner terminali açılıyor.
- İzmir Konteyner Deposu açılıyor: Umurbey Sahası. İzmir'de bir ilk!
- 1991** - CMN ile Odessa ve Novorossisk seferlerine başlanıyor.
- CGM "Compagnie Generale Maritime" - Paris temsilciliği alınıyor (**Uzakdoğu hattı**).
- 1992** - Samandıra'da 30.000 m²'lik ikinci konteyner terminali açılıyor.
- 1993** - Diliskelesi/Gebze Limanı'nda düzenli konteyner taşımacılığına başlanıyor.
- 1994** - Lucien Gabriel Arcas'ın vefatı.
- Arkas'ın denizcilikte 50. yılı.
- Egekont, Yang Ming Line - Taiwan Türkiye temsilciliğini alıyor (**Uzakdoğu seferleri**).
- Italia di Navigazione - Genova'nın temsilciliği alınıyor.

- 1995** - MSC Gemi Acenteliği A.Ş. kuruluyor.
- Schenker-Arkas ortak şirketi faaliyete geçiyor.
- Schenker-Arkas Çatalca Gümrüklü Deposu açılıyor.
- Gemlik Limanı'nda düzenli konteyner taşımacılığına başlanıyor.
- Bursa Şubesi açılıyor.
- 1996** - Gemi filosunun temelleri atılıyor; 2 adet 580 TEU'luk konteyner gemisi satın alınıyor: VIVIEN A (30 Temmuz), WANDA A (9 Ekim).
- EMES Denizcilik ve Nakliyat Ltd. Şti. kuruluyor (Temmuz).
- Feeder taşımacılığına ve liner servisi vermeye başlanıyor (Aralık).
- Limar Liman İşletmeleri A.Ş.'nin kuruluşuyla İstanbul'da ilk özel sektör konteyner liman işletmeciliği başlıyor.
- Arkas, ilk konteynerlerini satın alıyor: 500 TEU.
- Arser İş Makinaları Servis ve Ticaret A.Ş. kuruluyor.
- Menkar Gemicilik A.Ş. ve Mizar Gemicilik A.Ş. kuruluyor.
- Denizli Şubesi açılıyor.
- Gemlik Şubesi açılıyor.
- Egekont, Grimaldi Lines - Napoli Türkiye temsilciliğini alıyor (Kuzey Avrupa Ro-Ro seferleri).
- EMES Denizcilik, Pire seferlerine başlıyor.
- MSC Gemlik ve Mersin seferleri başlıyor.
- 1997** - Hadımköy'de 65.000 m2'lik İstanbul'un üçüncü konteyner terminali açılıyor.
- Mersin konteyner terminali kuruluyor.
- Ulaştırma, Sasalı/İzmir deposu açılıyor.
- Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş. kuruluyor.
- **Bimar Bilgi İşlem Hizmetleri A.Ş. faaliyete geçiyor.**
- **Web sitesi devreye giriyor.**
- Aylık Sirküler, "NEWS" adını alıyor.
- 1998** - 3. gemi teslim alınıyor: DIANE A (14 Ekim)
- Mirak Gemicilik A.Ş. kuruluyor.
- Belde Liman İşletmeleri'nin Gebze'de inşaatına başlanıyor.
- Arkasair Havacılık ve Ticaret A.Ş. kuruluyor.
- Vipar Tanıtım ve Halkla İlişkiler A.Ş. kuruluyor.
- Arkas Sütçüler Gümrüklü Antreposu ve (10.000 m2 kapalı, 70.000 m2 açık) konteyner deposu açılıyor.
- Arfor, IATA Üyeliği alıyor.
- EMES Denizcilik, Mısır servisini açıyor (30 Ekim)
- 1999** - 4. gemi teslim alınıyor: BERNARD A (19 Temmuz)
- 5. gemi teslim alınıyor: CLAIRE A (4 Ağustos)
- 6. gemi teslim alınıyor: ESRA A (16 Ağustos)
- Kayseri Şubesi açılıyor.

- Kayseri Konteyner Sahası açılıyor: Orta Anadolu'nun ilk konteyner terminali.
 - Limar'a 1000. gemi geliyor: DIANE A (17 Mayıs)
 - Arkas International, Pire/Yunanistan'da kuruluyor.
 - İzgütaş İzmir TIR Gümrükleme ve Depolama Tic. A.Ş., Arkas bünyesine katılıyor.
 - EMES Denizcilik, Tunus-Cezayir ve Karadeniz seferlerine başlıyor.
- 2000**
- Arkas Holding A.Ş. kuruluyor.
 - Hapag-Lloyd, İzmir'den ABD'ye direkt seferlere başlıyor.
 - Soğutucu (frigo) konteyner nakliyesi hız kazanıyor.
- 2001**
- 7. gemi teslim alınıyor: DANIEL A (16 Ağustos)
 - 8. gemi teslim alınıyor: YİĞİTCAN A (26 Ekim)
 - Arser, Still Türkiye temsilciliğini alıyor.
 - Armaport Liman İşletmeleri Tic. ve San. A.Ş., Arkas bünyesine katılıyor.
 - Marport Liman İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş. kuruluyor.
 - Hanjin Shipping - Seoul temsilciliği alınıyor.
 - Sudcargos - Marsilya temsilciliği alınıyor (**Cezayir hattı**).
 - ACL - New York temsilciliği alınıyor (**Atlantik Ro-Ro seferleri**).
 - Limar'a 2000. gemi geliyor: DIANE A (24 Mart)
 - EMES Denizcilik, İspanya seferlerine başlıyor.
 - Grimaldi Gemlik seferleri başlıyor.
 - Za-na Turizm ve Ticaret A.Ş., Arkas bünyesine katılıyor.
 - Arkas Sigorta A.Ş. faaliyetlerine başlıyor.
- 2002**
- Arkas ticarete 100., denizcilikte 58. yılını kutluyor.
 - 9. gemi teslim alınıyor: AURETTE A (24 Mayıs)
 - 10. gemi teslim alınıyor : LUCIEN G. A (9 Ağustos)
 - 11. gemi teslim alınıyor : MSC ŞEBNEM (27 Kasım)
 - Arkas Lojistik kuruluyor.
 - Arkas, İzmir'e iki, Mersin'e bir liman vinci getiriyor.
- **Ulaştırma Bakanlığı TCDD Genel Müdürlüğü, Arkas'a Türkiye, İzmir ve Mersin olmak üzere 3 ayrı birincilik veriyor.**
 - Senator Lines - Bremen'in Mersin temsilciliği alınıyor.
 - Arkas gemi filosunun kapasitesi 11 gemide 135.000 ton ve 10.000 TEU'ya ulaşıyor.
 - Arkas Ulaştırma, **ISO 9002** belgesi alıyor.
 - Konteyner filosu 6000 TEU'ya ulaşıyor.
 - Arkas TIR filosu 267'ye, gemi sayısı 11'e ulaşıyor.
 - Toplam şirket sayısı: 26. Kadro: 2577 kişi.
 - Egekont, temsilciliğini yürüttüğü Grimaldi Lines ile, 2002 yılı binek oto ve hafif ticari araç ihracat taşımalarında, Türkiye sıralamasında birinciliğe oturuyor.
 - İzmir'de yeni Arkas Merkez Binası'na taşınıyor (1 Aralık).

- 2003** - Arser, Fransız Haulotte'un Türkiye temsilciliğini alıyor.
- Marport, ' milyon TEU'luk yükleme ve boşaltma rakamına ulaşıyor.
- Arkas Lojistik denizyolu, karayolu ve demiryolu bağlantılı intermodal adı verilen kombine taşımacılık hizmetini geliştiriyor.
- Dünya Gazetesi tarafından "Yılın Şirketi" seçilen Arkas Holding, törenle ödülünü alıyor.
- Arkas, demiryolu konteyner ve yük taşımacılığında Ar-Gü ile atağa geçiyor.
- Arkas Denizcilik ve Nakliyat , Trabzon'dan sonra Antalya'da da faaliyete geçiyor.
- 12. gemi teslim alınıyor.
- 2004** - Marport Liman İşletmeleri, Soyak Terminali'ni de satın alarak hizmet kapasitesini artırıyor.
- Arfor, Marathon Line N.Y., Inc. ile acentelik anlaşması imzalıyor.
- Arkas Otomotiv, Opel Türkiye'nin Maslak-Şişli, Kağıthane ve Sarıyer Yetkili Bayiliği'ni üstleniyor.
- İzmir'de deniz üzerinde inşa edilecek konteyner terminali projesi için girişimler başlatılıyor.
- Tüm Arkas gemileri için Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu (ISPS) sertifikası alınıyor.
- 13, 14 ve 15. gemiler teslim alınıyor.

5.4.3. Günümüzde Arkas Holding

102 yıllık ticari geçmişi ve uluslararası taşımacılıktaki 60 yıllık birikimiyle Arkas Şirketler Grubu, kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecinin sonunda Eylül 2000'de Arkas Holding çatısı altında toplanmıştır.

2000'li yılların başında Arkas Holding'in kurulmasıyla yeni bir yapılanmaya yönelen Arkas, bugün uluslararası taşımacılık ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 30 şirketi çatısı altında birleştirmektedir. Artık, ARKAS bayrağı Türkiye'de uluslararası taşımacılığın, özellikle de konteyner taşımacılığının simgesi haline gelmiştir.

Bünyesinde 30 şirket yer alan ve 3000 çalışanı ile uluslararası konteyner taşımacılığından liman işletmeciliğine kadar uzanan geniş bir iş alanında, entegre hizmet sunmakta olan Arkas Holding aynı zamanda denizcilik

sektöründe ciddi yatırımlara sahip bulunmakta ve yatırımları ile sektörün ilerlemesinde de önemli bir rol oynamaktadır.

Arkas Holding güçlü ve öncü bir kuruluş olarak en son teknoloji ve yenilikleri kullanmasının yanı sıra ithalat ve ihracatçılara da sürekli yeni hizmetler sunma yönünde çalışmalarını sürdürmektedir. Müşterilerinin emanet ettiği yükleri güvenle ve zamanında, istenilen yere ulaştırmayı hedefleyen bir organizasyon olarak kaliteyi ve müşteri mutluluğunu ön planda tutmakta, birbirini izleyen atılımları ve ileri teknolojik yaklaşımıyla öğrenen bir örgüt olarak sektöründe öncü bir rol üstlenmektedir.

5.4.3.1. Arkas Holding'in performans artışına ilişkin genel değerlendirme

Müşterilerini dinlemek ve anlamak, onları memnun edecek insan kaynağı ve yüksek teknoloji ile kendini donatmak, Arkas'ı uluslararası taşımacılık alanında "öncü" yapan başlıca özelliği olmuştur. Arkas bu nedenle küresel pazarlarda etkin bir rekabet gücü arayışında olan müşterilerinin "güvenilir bir iş ortağı" konumuna ulaşmıştır.

Müşteri odaklı hizmet anlayışıyla yola çıkan Arkas, entegre servis anlayışı ile müşterinin kapısından limana, limandan müşterinin kapısına yükü ulaştırabilmek amacıyla TIR filosu kurmuştur. Böylece "Arkas Ulaştırma" kapıdan kapıya taşımacılık hizmetini en iyi şekilde verebilmek amacıyla, 1989 yılında Arkas şirketleri arasında yerini almış bulunmaktadır.

Acentelik hizmetleri kapsamında "Emes Denizcilik ve Nakliyat", ülkemizde ilk Türk bayraklı konteyner hat taşımacılığını gerçekleştirmek amacıyla, Arkas içinde ayrı ve özerk bir yapılanma ile 1996 yılında kurulmuştur. 15 gemiden oluşan Türk bayraklı filosu ile, armatörlük şirketi Emes Denizcilik, geniş bir hizmet ağı ile müşteri memnuniyetini en üst düzeyde gerçekleştirme yönünde çabalarını sürdürmektedir.

Arkas, acenteliğin yanı sıra, 1996 yılında kendi deniz ticaret filosunu kurarak armatörlük işine de başlamıştır. Arkas dünyaca ünlü armatörlerin Türkiye temsilciliğini başarıyla yürütmektedir.

Bunların yanı sıra Arkas, liman operasyonlarındaki yoğun trafik ve oluşan gereksinimlerin gözlemlenmesi sonucunda, 1996 yılında özel konteyner terminali işletmeciliğine de başlamıştır.

Arkas, depolama, yıkama ve tamir olanaklarının bulunduğu 500.000 metre karelik özel konteyner terminallerinin yanı sıra, 35 bin metre kare kapalı depo ve antrepoları ile de hizmet vermektedir.

Arkas, 2001 yılına Holding olarak girmiştir.

Arkas Holding şirketlerinden Egekont, temsilciliğini yürüttüğü Grimaldi Lines ile, 2002 yılı binek oto ve hafif ticari araç ihracat taşımalarında, Türkiye sıralamasında birinciliğe oturmuştur. Türkiye 2002 yılını binek oto ve hafif ticari araç ithalatını toplam 84.315 araçla kapatırken, aynı alandaki ihracat rakamı 231.770 olarak gerçekleşmiştir. Egekont'un temsil ettiği Grimaldi Lines, 117 bin 265 adetlik ihracat taşımasıyla, yüzde 50.6'lık bir pay elde etmiş ve ithalat taşımasındaki payı ise 11 bin 403 adet ile yüzde 13.5 olarak gerçekleşmiştir. İş makinesi piyasasında ise, Grimaldi Lines 2002 yılı toplam ithalat rakamlarında yüzde 50'lik bir taşıma payına sahip olmuştur.

1996 yılından bu yana, İtalyan kökenli Grimaldi Lines'in temsilciliğini yürüten Egekont, dünyanın en modern çok amaçlı Ro-Ro gemileriyle, konteyner, Ro-Ro ve konvansiyonel yükler taşımaktadır.

2003'te Arkas taşımacılık sektöründe altyapı ve hizmet teknolojisi yatırımlarını sürdürerek 2332 gemiye acentelik hizmeti vermiş ve gerçekleştirdiği 868.130 TEU'luk hacimle bir önceki yıla göre yüzde 17,26'lık bir artış kaydetmiştir. Arkas diğer yandan kara taşımalarında 9768 TIR'la 146.582 tonluk bir iş hacmine, hava kargodaki rakamlar kapsamında ise 28.015 sevkiyata ulaşmıştır.

2003 yılında Marport Liman İşletmeleri bünyesinde toplam 540 bin 941 TEU'luk elleçleme yapılırken 985 gemiye hizmet verilmiştir. 2002 yılına oranla 71 bin 225 TEU daha fazla konteyner elleçleyen Marport, iş hacmini de yüzde 15.17 oranında büyütülmüştür.

2004 yılına yeni atılımlar, ticarete 102, uluslararası taşımacılıkta 60 yıllık bir birikim, 30 şirket ve 3000 çalışanı ile giren Arkas, son 10 yıldır altyapı ve hizmet teknolojisi yatırımlarını sürdürmektedir. Bu bağlamda daha hızlı ve daha fazla direkt taşımalar yapabilmek amacıyla dünyanın önde gelen armatörleriyle işbirliği yapılmış ve yeni hatların açılması sağlanmıştır. Bunların arasında en önemlisi ve ticari değeri en yüksek olanı ise Uzakdoğu'dan Çin limanları ağırlıklı direkt Türkiye servisleridir.

Antalya'dan dünya limanlarına yapılan haftalık seferlerin yanı sıra, Türkiye'de deniz kabotajına olan inançla haftalık İstanbul-Trabzon konteyner seferi başlatılmıştır. Devam eden süreçte ARKAS bayrağı Türkiye'de uluslararası konteyner taşımacılığının simgesi haline gelmiştir.

Entegre hizmet ilkesi doğrultusunda, Arkas Holding çatısı altında yer alan Ar-Gü Şirketi ile 100 vagonlu dahili tren taşımacılığına geçilmiştir. İzmir, Gemlik ve Derince'den yapılan Ro-Ro taşımaları ise otomobil ihracatçılarının taleplerini karşılamaya devam etmektedir.

Arkas, dış ticaretin can damarları olan limanlarımızda da yatırımlarına devam etmektedir. Ambarlı'da yer alan Marport Konteyner Terminali'nde 140 milyon dolarlık yatırımla gerçekleştirilmekte olan tevsi ve modernizasyon çalışmaları sonucunda (Mayıs 2004'te) Türkiye, 6500 TEU'luk dev modern gemileri elleçleyebilen bir derin su konteyner terminaline sahip olmuştur. Ayrıca 2-3 yıl içinde doğacak dış ticaret ihtiyacını karşılamak için, yine aynı bölgede yer alan Soyak Terminali de, Marport bünyesine katılmış bulunmaktadır. Marport Limanı, Türkiye'nin en büyük ikinci limanı olma özelliğini taşımaktadır.

İthalat ve ihracat hacminin artmasıyla, Türkiye'nin, Türk ekonomisinin de büyük kazanımları olacağı bakış açısından hareketle Arkas, artan iş hacmini

karşılatabilmek için, limanlar satın almaya devam etmektedir. Deniz ticaretinde; ithalatçılar, ihracatçılar, acenteler ve armatörlerin Türkiye'ye uğrak vermeleri için, servis altyapısının gelişmesi, devletin bu altyapıyı oluşturabilmesi gerekmektedir. Devlet bu noktada eksik kaldığında, özel sektör limanlarına iş düşmekte ve bu alandaki boşluğu doldurma çabası içinde çalışmalarını yürütmektedirler.

Ön ve son taşımalarda her geçen gün artan gereksinimi karşılamak amacıyla Arkas kara filosu 312 çekiciye ulaşmış bulunmaktadır. İstanbul/Samandıra'da yeni inşa edilen olan 18,000 metrekare kapalı depo, Mayıs 2004'te faaliyete geçmiştir. Ayrıca yurtiçinde Antalya, Trabzon ve Eskişehir, yurtdışında ise Ukrayna ve Cezayir şubeleri hizmete açılmıştır. Ankara şubesinin açılması da planlanmış bulunmaktadır.

Sonuç olarak Arkas Şirketler Grubu, kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecinin sonunda Eylül 2000'de Arkas Holding çatısı altında toplanmıştır. Bünyesinde 30 şirket yer alan Arkas Holding, 3000 çalışanı ile uluslararası konteyner taşımacılığında liman işletmeciliğine kadar uzanan geniş bir iş alanında, entegre hizmet sunmaktadır. 2003'te Arkas taşımacılık sektöründe altyapı ve hizmet teknolojisi yatırımlarını sürdürerek, 2332 gemiye acentelik hizmeti vermiş ve gerçekleştirdiği 868.130 TEU'luk hacimle bir önceki yıla göre yüzde17,26'lık bir artış kaydetmiştir. Arkas diğer yandan kara taşımalarında 9768 TIR'la 146.582 tonluk bir iş hacmine, hava kargodaki rakamlar ise 28.015 sevkiyata ulaşmıştır. Çok yakın gelecekte Türkiye'nin bugünkü dış ticaret hacminin katlanarak artacağı öngörüsüyle 3000 civarında Arkas çalışanı, müşteri odaklı çalışmalarını 2004'te de sürdürmektedir.

5.4.4. Arkas Holding Bünyesinde Yer Alan Şirketlerin Faaliyet Alanları Kapsamında Değerlendirilmesi

Faaliyetine 1944 yılında deniz taşımacılığı ve acentelikle başlayan Arkas, bugün nakliye sektöründe öz imkanlarıyla entegre hizmet veren büyük bir şirketler grubu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Arkas'ın ana faaliyet alanı bugün ve her zaman taşımacılık olmuştur. Holding şirketleri acentelikten uluslararası deniz, kara, hava ve demiryolu nakliyesine, armatörlüğe, ön ve son taşımaya, gümrüklü ve gümrüksüz antrepolarda depolamaya, liman işletmeciliğine, liman dışında konteyner depoları ve tamir tesislerine, komple araç ve grupaj sevkıyatlarına ve lojistik hizmetlerine kadar, taşımacılığın her dalında müşterilerine komple çözümler sunmaktadır.

Arkas, bir yandan da nakliye zincirini destekleyen hizmetlerle, yeni iş sahalarına açılmaktadır.

ARKAS ŞİRKETLERİ FAALİYET ALANLARI

- Deniz Taşımacılığı ve Acentelik Hizmetleri
- Kara Taşımacılığı Hizmetleri
- Hava Taşımacılığı Hizmetleri
- Demiryolu Taşımacılığı Hizmetleri
- Armatörlük ve Gemi İşletmeciliği Hizmetleri
- Liman İşletmeciliği Hizmetleri
- Freight Forwarding
- Lojistik Hizmetleri
- Depoculuk Hizmetleri
- İş Makineleri Satış, Pazarlama, Bakım Hizmetleri
- Otomotiv Hizmetleri
- Bilgi İşlem Hizmetleri
- Halkla İlişkiler ve Tanıtım Hizmetleri
- Otelcilik, Turizm Hizmetleri
- Sigortacılık Hizmetleri

DENİZ TAŞIMACILIĞI VE ACENTECİLİK HİZMETLERİ

- **Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.**
- **Denizaşırı Nakliyat A.Ş.**
- **Egekont Konteyner Taşımacılığı A.Ş.**
- **EMES Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.**
- **MSC Gemi Acenteliği A.Ş.**
- Arkas International S.A.
- Arkas Ukraine Ltd.
- Arkas Algeria SPA

KARA TAŞIMACILIĞI HİZMETLERİ

- [Arkas Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.](#)
- [Arkas Ulaştırma A.Ş.](#)
- [Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.](#)

HAVA TAŞIMACILIĞI HİZMETLERİ

- [Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.](#)
- [Arkasair Havacılık ve Ticaret A.Ş.](#)
- [Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.](#)

DEMİRYOLU TAŞIMACILIĞI HİZMETLERİ

- [AR-GÜ Demiryolu Taşımacılığı ve Depolama A.Ş.](#)

ARMATÖRLÜK VE GEMİ İŞLETMECİLİĞİ HİZMETLERİ

- [EMES Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.](#)
- [Menkar Gemicilik A.Ş.](#)
- [Mirak Gemicilik A.Ş.](#)
- [Mizar Gemicilik A.Ş.](#)

LİMAN İŞLETMECİLİĞİ HİZMETLERİ

- [Belde Liman İşletmeleri ve Depoculuk A.Ş.](#)
- [Limar Liman ve Gemi İşletmeleri A.Ş.](#)
- [Marport Liman İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.](#)

FREIGHT FORWARDING

- [Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.](#)
- [Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.](#)

LOJİSTİK HİZMETLERİ

- [Arkas Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.](#)
- [Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.](#)

DEPOCULUK HİZMETLERİ

- [Arkas Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.](#)
- [İzgütaş İzmir TIR Gümrükleme ve Depolama A.Ş.](#)
- [Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.](#)
- [Ardep Depoculuk ve Ticaret A.Ş.](#)

İŞ MAKİNELERİ SATIŞ/PAZARLAMA/BAKIM HİZMETLERİ

- [Arser İş Makineleri Servis ve Ticaret A.Ş.](#)

OTOMOTİV HİZMETLERİ

- [Arkas Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.](#)

BİLGİ İŞLEM HİZMETLERİ

- [Bimar Bilgi İşlem Hizmetleri A.Ş.](#)

KURUMSAL İLETİŞİM HİZMETLERİ

- [Vipar Tanıtım ve Halkla İlişkiler A.Ş.](#)

OTELCİLİK/TURİZMCİLİK HİZMETLERİ

- [Kotaş Kızılırmak Otelcilik ve Turizm A.Ş.](#)
- [Za-Na Turizm ve Ticaret A.Ş.](#)

SİGORTACILIK HİZMETLERİ

- [Arkas Sigorta Aracılık ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.](#)

Arkas Holding Tarafından Temsil Edilenler

- [MSC](#)
- [Tarros](#)
- [Senator Lines](#)
- [Grimaldi Group](#)
- [Hapaq Lloyd](#)
- [Sud Cargos](#)
- [Yang Ming Line](#)
- [Emes](#)
- [United Feeder Services](#)
- [Schenker](#)
- [Hanjin Shipping](#)
- [ACL](#)
- [Russian Lines](#)

5.4.4.1. Acentelikler

Arkas, temel faaliyet alanı olan uluslararası deniz taşımacılığında yalnızca Türkiye’de değil, tüm denizcilik dünyasında kendisini kabul ettirmiştir. Çağdaş hizmet anlayışıyla dünyanın önde gelen armatörlerinin acenteliğini yapan Arkas’ın Türkiye’de sunmuş olduğu güvenilir acentelik hizmeti Yunanistan’da Arkas International, Ukrayna’da Arkas Ukraine, Romanya’da Romar Shipping Agency, Bulgaristan’da ise Alfacont ofislerinde başarıyla yürütülmektedir.

5.4.4.1.1. Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.

1979 yılında kurulan Arkas Denizcilik ve Nakliyat, 1944 yılında uluslararası taşımacılık alanında faaliyete geçen Arkas’ın çekirdeğini oluşturmaktadır. Arkas, taşımacılığın deniz ve demiryolu ile yapıldığı yıllardan bu yana, yük sahiplerinin zaman, güvenlik ve maliyet açısından beklentilerini dikkatle değerlendirerek, koşullara göre kendini yenilemiş ve deniz taşımacılığı sektörüne öncülük etmiştir.

Arkas Denizcilik ve Nakliyat, Arkas Holding’in temel faaliyet alanı olan uluslararası deniz taşımacılığındaki güçlü şirketi olarak dünyanın önde gelen 4 büyük armatörünün yanı sıra, Arkas bünyesindeki armatör şirket EMES’e de acentelik hizmeti vermektedir. 1978 yılında Türkiye’den Kuzey Avrupa’ya ilk konteyner taşımacılığını gerçekleştirerek, Türk taşımacılık sektöründe yeni bir dönem başlatmıştır ve bugün de başta Akdeniz olmak üzere hemen hemen tüm bölgelere konteyner taşımacılığını sürdürmektedir. Arkas Denizcilik ve Nakliyat, 5 büyük uluslararası hattın Türkiye temsilcisi olarak sürdürdüğü yatırımlarla gelecekte de Türk denizcilik sektörünün öncülüğünü üstlenecek bir şirket olduğunu kanıtlamıştır.

Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.' nin Temsil Ettikleri:

- **Senatör Lines, Bremen**

Almanya merkezli Senatör Lines, düzenli seferleriyle Uzakdoğu, Arap Körfezi, Kızıldeniz, Hindistan ve Pakistan, Kuzey Avrupa ve Kanada gibi birçok bölgeye servis sunmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren en eski hatlardan (DSR Lines) olma özelliğiyle güvenilirliğini kanıtlayan Senatör Lines, İstanbul, Gemlik, İzmir ve Mersin limanlarından haftalık servislerle hizmet vermektedir.

- **Tarros, La Spezia**

İtalya ve Türkiye arasındaki ticarete öncü bir konuma sahip olan ve merkezi İtalya'da bulunan Tarros International, Akdeniz sularında konteyner taşımacılığı yapmaktadır. İtalya'nın Salerno ve La Spezia limanlarıyla Gemlik, İzmir limanları ve Arkas'a ait İstanbul Marport Konteyner Terminali arasında haftalık düzenli seferlerle ve İtalya'da kapıya teslim hizmetiyle servisini tamamlamaktadır.

- **Hanjin Shipping, Seul**

Hanjin Grubu'nun üyesi olan ve 120'den fazla gemiyle hizmet veren bir uluslararası taşımacılık ve lojistik şirketi olarak Hanjin Shipping'in 6 kıtaya yayılmış, 35 ülke ve 70 ana limanda yaygın kara taşımacılığını da içeren hizmet ağı bulunmaktadır.

- **Sudcargos, Marsilya**

Fransız Delmas Grubu'na bağlı olan Sudcargos, Kuzey Afrika limanlarında ihtisaslaşmış olup, İstanbul ve İzmir'den Cezayir limanlarına deniz taşımacılığı hizmeti vermektedir.

- **Emes, İzmir**

Taşımacılık hayatına 1996'da feeder taşımacılığı ile başlayan Emes, Arkas gemi filosu ve kendi konteynerleriyle hizmet vermektedir. Emes'in Türk

ticaretinde önemli yere sahip olan Tunus, Cezayir, İspanya, Yunanistan, Mısır ve Karadeniz ülkelerine her hafta direkt servisi bulunmaktadır.

5.4.4.1.2. MSC Gemi Acenteliği

Dünyanın en büyük konteyner taşıma şirketlerinden biri olan Mediterranean Shipping Company (MSC)'nin Türkiye temsilciliği, 1978'den 1995'e kadar Arkas taşımacılık şirketleri arasında yer alan, Arkas Denizcilik ve Nakliyat tarafından yürütülmüştür. Mayıs 1995'de MSC'nin Türkiye'deki taşımacılık hizmetleri ağını genişletmesi sonucu, yine Arkas içinde ayrı ve özerk bir yapılanma ile MSC Gemi Acenteliği kurulmuştur.

MSC Gemi Acenteliği, İstanbul, İzmir, Mersin Bursa, Antalya ve Trabzon olmak üzere Türkiye'nin 6 büyük şehrinde hizmet vermektedir.

MSC Gemi Acenteliği, MSC'nin ve Arkas'a bağlı diğer hizmet amaçlı şirketlerin de desteğini alarak, yüksek kapasiteli ve düzenli gelen gemiler, direkt hatlar, son model araçlarla donatılmış kara ulaşım hizmetleri, teknolojik gelişmelere ayak uydurarak hizmetlerini yüksek standartlara ulaştıran liman faaliyetleri ile, müşterilerine, dünyanın her yerinden her yerine hızlı, düzenli ve rekabetçi navlunlar ile servis vermektedir.

- **Mediterranean Shipping Company (MSC)**

1970 yılında İsviçre'nin Cenevre şehrinde kurulan Mediterranean Shipping Company, günümüzde 200'ü aşkın gemide, 460.000 TEU taşıma kapasitesi ile dünyanın en büyük ikinci konteyner armatörü konumunda bulunmaktadır. MSC 18.000'den fazla çalışanıyla dünyada 185 limana servis vermektedir.

5.4.4.1.3. Egekont Konteyner Taşımacılık

Türk girişimcisinin farklı gereksinimlerini karşılamak amacıyla 1990 yılında faaliyete geçen Egekont Konteyner Taşımacılık, dünya çapında çok amaçlı deniz taşımacılığı hizmeti veren armatörlerle çalışmaktadır. Ro-

Ro/Konteyner taşımacılığı yapan Grimaldi Group - ACL (Atlantic Container Line), konteyner taşımacılığı yapan Yang Ming Line ve Russian Lines'ın Türkiye temsilciliğini yürütmekle beraber bu armatörler aracılığıyla; Uzakdoğu, Kuzey ve Güney Amerika, Kuzey Avrupa, Portekiz, İtalya, Kuzey Afrika, Adriyatik ve Karadeniz bölgesine farklı ulaşım seçenekleri sunmaktadır.

Egekont, İzmir ve Gemlik limanlarından, Avrupa, Batı Afrika, Kuzey ve Güney Amerika Limanları arasında, ithalat ve ihracat müşterilerine tam kapsamlı hizmet vermekte ve bu hizmetler kapsamında dünyanın en büyük "Multipurpose-Çok Amaçlı" Ro-Ro gemileriyle, İsrail, Mısır, Danimarka, İsveç, İngiltere, Belçika, İtalya, Portekiz, İrlanda, Batı Afrika, Güney Amerika, Kanada, ABD ve Türkiye limanları arasında, konteyner, Ro-Ro ve konvansiyonel yükler taşımaktadır.

Egekont Konteyner Taşımacılık Tarafından Temsil Edilenler:

- **Grimaldi Lines, Napoli**

İtalya Napoli'de 1945 yılında kurulan ve Avrupa'nın bir numaralı Ro-Ro armatörü olan Grimaldi Lines, 40 gemisiyle araç ve konteyner taşımacılığı alanlarında hizmet vermektedir. Yaptığı gemi ve liman yatırımları ile 2000 ve 2001 yıllarının en iyi performansını gösteren Ro-Ro şirketi seçilen Grimaldi Lines, 2002 yılı içinde de "Star Performer" ödülüne layık görülmüştür. Kuzey ve Güney Amerika, Kuzey Avrupa, Portekiz, İtalya, İsrail, Batı ve Kuzey Afrika, Adriyatik limanlarına haftalık direkt seferleri ile hızlı, güvenilir bir servis vermekte olan Grimaldi Lines, Türkiye'de 1996 yılından bu yana Egekont tarafından temsil edilmektedir.

- **Atlantic Container Line (ACL), New York**

Özellikle Ro-Ro, proje ve ağır yük taşımacılığında deneyimli olan ACL, Kuzey Atlantik'te 1967 yılından bu yana güçlü filosuyla öncü konumda bulunmaktadır. Haftalık Ro-Ro servisleri ile müşterilerin ağır tonajlı ve proje

yüklerini, A.B.D. ve Kanada limanlarında İzmir'e karşılıklı seferlerle ulaştırmada en güvenilir alternatif olma özelliğini taşımaktadır.

- **Yang Ming Line, Tayvan**

1972 yılında kurulan ve konteyner taşımacılığında uzmanlaşan Tayvan merkezli Yang Ming Line, başta Uzakdoğu olmak üzere Avrupa, Hindistan/Pakistan ve Kuzey Amerika'da güçlü bir servis ağına sahip bulunmaktadır. Uzakdoğu – Akdeniz hattını 1981 yılında açan Yang Ming Line, Akdeniz limanları arasında da başarıyla servis vermektedir. Yang Ming Line haftalık düzenli uğrakları ve dünya çapında kendini kanıtlamış servis ağıyla, ülkemizde de güvenilirliğin sembolü olarak tanınmaktadır.

- **Russian Lines, Rotterdam**

1995 yılından beri, Egekont bünyesinde temsil edilmekte olan Russian Lines, İstanbul ile Rostov arasında düzenli konteyner taşımacılığı yaparak, her geçen gün artan Karadeniz bölgesindeki ticaret için bir köprü görevini üstlenmektedir. Rostov limanını tercih eden ithalatçı ve ihracatçılar için, 10 günde bir sunduğu düzenli İstanbul uğrağıyla, Rusya pazarına ulaşımında ideal bir seçenek olmaktadır. Rusya'da iç taşıma olanaklarıyla kapı teslim servis imkanının yanısıra Rostov ve Türki Cumhuriyetler'e açılan bir kapı olma özelliğini de taşımaktadır.

5.4.4.1.4. Denizaşırı Nakliyat

1989 yılında Arkas şirketleri arasına katılan Denizaşırı Nakliyat, dünyanın önde gelen armatörlerinden Hapag-Lloyd'un Türkiye temsilciliğini yürütmektedir. 150 yılı aşkın bir tarihe sahip Hapag-Lloyd, kapsamlı hizmet yelpazesıyla tüm dünyada, kapıdan kapıya taşımacılık hizmeti sunmaktadır.

Denizaşırı Nakliyat, Türkiye limanlarından Afrika haricinde tüm kıtalara, konteyner taşımacılığı yapmasının yanısıra geniş kapsamlı destek servisleri ve düzenli haftalık seferleri ile müşteri ihtiyaçlarına, hızlı ve güvenli yanıt getirmektedir.

“Liman Teslimi”nde olduğu kadar “Kapı Teslimi”nde de gerekli tüm düzenlemeleri üstlenen eğitilmiş ve deneyimli ekibiyle Denizaşırı Nakliyat İzmir, İstanbul, Mersin ve Bursa’daki depolarıyla tüm Türkiye’de güvenilir ve kaliteli servis hizmetlerini gerçekleştirmektedir.

- **Ekipman**

Denizaşırı Nakliyat, 21 çeşit konteyneri içeren geniş araç dizisiyle, uluslararası konteyner taşımacılığı alanında müşteri ihtiyaçlarına kaliteli, güvenilir ve etkin çözümler getirmektedir. Bu etkili servis ağında sadece genel yükler için değil, aynı zamanda özel olarak taşınması gereken mal cinsleri için de çeşitli konteyner hizmetleri verilmektedir. Özellikle son zamanlarda artan soğutmalı "reefer" konteyner trafiği ile Denizaşırı Nakliyat, rakiplerini geride bırakarak büyük bir atılım yapmış bulunmaktadır. Bu atılımla birlikte Arkas Ulaştırma, Arkas'ın temsil ettiği armatörlere ait clip-on üniteleri yanında, undersling tabir edilen dorse altı elektrojen grupları sayesinde, ithal ve ihraç reefer konteynerleri Türkiye yollarında istenilen sıcaklık seviyesinde taşıyabilmektedir. Ayrıca dolu reefer konteynerleri elektrige bağlı olarak depolamaya yönelik, 24 priz kapasiteli bir reefer konteyner terminali de, Sütçüler Terminali içerisinde hizmet vermektedir.

- **Hapag Lloyd**

Kısaca HAPAG olarak adlandırılan Hamburg-Amerikanische-Packetfahrt-Aktien-Gesellschaft, 27 Mayıs 1847’de Hamburglu işadamları ve armatörler tarafından kurulmuştur. Bugünün Hapag-Lloyd’unu oluşturan iki şirketten diğeri olan Norddeutscher Lloyd ise, 10 yıl sonra Bremen’de doğmuş ve geçen zaman içinde ticari denizciliğin gururu olarak dünya denizciliğinin yönünü belirlemesinin yanısıra pazarın standartlarını oluşturmuş ve rakiplerini ticari gemicilikte gelişmeye teşvik etmiştir.

Deniz Taşımacılığında yükselme ve düşüşlerin yaşandığı bir yüzyıldan sonra, 1966’da konteyner taşımacılığı keşfedilmesinin ardından Hapag ve Norddeutscher Lloyd çok yüksek maliyetlere rağmen bu yeni taşımacılık sisteminin etkinliğini farkederek, bu yeniliğe ayak uydurmak için gereken büyük

boyutlu yatırımlara girmiştir. 1 Eylül 1970'de iki şirketin birleşmesi sonucunda Hapag-Lloyd kurulmuştur.

Günümüzde Hapag-Lloyd en geniş hizmet yelpazesıyla tüm dünyada taşımacılık hizmeti sunan global bir lojistik şirkettir.

5.4.4.2. Feeder Hizmetleri ve Gemicilik

Arkas, kendi konteynerleriyle sürdürdüğü servisler ve hizmet verdiği önemli limanlarla Türkiye'yi dünyaya, dünyayı Türkiye'ye taşımaktadır. Türk özel sektörünün ilk Türk bayraklı konteyner hattını oluşturan Arkas günümüzde 15 gemilik bir deniz filosuna sahip bulunmaktadır.

5.4.4.2.1. Emes Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.

Ülkemizde özel sektördeki ilk Türk bayraklı konteyner hat taşımacılığını gerçekleştiren EMES, 1996 yılında Arkas bünyesinde kurulmuştur ve içinde Arkas'a ait 15 geminin de bulunduğu toplam 25 gemilik bir filo ile Karadeniz ve Akdeniz limanları arasında haftalık feeder ve düzenli hat taşımacılığını gerçekleştirmektedir. Feeder taşımacılığını Akdeniz'in ana aktarma limanları (Malta, Gioia Tauro, Taranto gibi) ile belli başlı Ege ve Karadeniz limanları arasında sürdürmektedir. Arkas'a ait gemilerin de kullanıldığı bu servislerde aktarma olacak konteynerler, Türk limanları arasında en güvenli ve en hızlı şekilde taşınabilmektedir.

EMES, 8000 TEU'nun üzerindeki box, high-cube, open top ve palletwide konteyner parkı aracılığıyla da ithalat ve ihracat taleplerini karşılayacak düzenli hat servisi sunmaktadır.

EMES'in düzenli olarak uğradığı limanlar:

> Türkiye: İstanbul, Gemlik, İzmir, Mersin

> Yunanistan: Pire, Selanik

> Ukrayna: Odessa, Ilyichevsk ve bu limanlardan demiryolu/karayolu

bağlantısıyla Rusya ve tüm Bağımsız Devletler Topluluğu (CIS: Commonwealth of Independent States) ülkeleri

- > Bulgaristan: Varna
- > Romanya: Köstence
- > İtalya: Gioia Tauro, Taranto
- > İspanya: Valencia, Barcelona
- > Cezayir: Alger, Skikda, Annaba
- > Tunus: Rades
- > Mısır: Alexandria, Port Said, Damietta
- > Malta: Marsaxlokk

5.4.4.2.2. Menkar, Mizar ve Mirak Gemicilik A.Ş.

Menkar, Mizar ve Mirak Gemicilik; Arkas'a ait gemilerin işletmeciliğini yapmak üzere kurulmuştur. Bu üç şirket, 1996 yılında 580 TEU kapasitesine sahip VIVIEN A adlı geminin alınması ile armatörlüğe başlamış ve ülke özel sektörünün devamlı sefer yapan ilk Türk bayraklı konteyner hattını oluşturmuştur.

1999 yılında 6 gemiye sahip olan filonun modernizasyonu ve kapasitesinin yükseltilmesi için, 2001 ve 2002 yıllarında Almanya'da 19 deniz mili hızına sahip Türkiye'nin en büyük 4 yeni konteyner gemisi yaptırılmıştır. 2004 yılı Eylül ayında Almanya'nın Bremen kentindeki Peene Werft tesanesinden teslim alınan 1221 TEU taşıma kapasitesine sahip 15'inci gemi GABRIEL A ile birlikte Arkas, deniz taşımacılığında Akdeniz, Karayipler ve Çin dahil olmak üzere konteyner taşımacılık hizmetlerini yaygınlaştırma yolunda yatırımlarına devam etmektedir. GABRIEL A yakıt ikmali yapmadan dünyanın çevresinin yüzde 46'sını dolaşacak kapasiteye sahip bulunmaktadır.

5.4.4.3. Liman İşletmeleri

Türkiye'nin konteyner terminali ihtiyacını gidermek amacıyla liman işletmeciliğine başlayan Arkas, Marmara Denizi'nin batı yakasında iki ve doğu yakasında yapımı sürmekte olan bir terminalle (Diliskelesi), Türk endüstrisi ve

uluslararası denizcilik sektörü için büyük ölçekte liman altyapısı temin etmektedir.

5.4.4.3.1. Marport Liman İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Marport Liman İşletmeleri, Türkiye'nin artan ihracat, ithalat rakamlarını karşılamak için gerekli konteyner terminallerinin yatırımını ve işletmesini gerçekleştirmek üzere, yabancı sermayeli bir şirket olarak 2001 yılında kurulmuş ve 2002 yılındaki faaliyetleriyle 460.000 TEU'nun üzerinde iş hacmini başarıyla gerçekleştirmiştir. İstanbul Ambarlı Liman Tesislerinde yer alan Marport Ana Terminali, İstanbul'un Avrupa yakasında TEM ve E-5 otoyollarına bağlantısı ile hızlı ulaşım imkanı sağlamaktadır. Marport Ana Terminali'nde başlatılan tevsi ve modernizasyon çalışmalarının tamamlanmasıyla Türkiye, 6.500 TEU'luk dev, modern gemilerin yanaşabileceği, yıllık yükleme-boşaltma kapasitesini 850.000 TEU'ya taşıyacak bir "derin su konteyner terminali"ne sahip olacaktır.

ISPS için gerçekleştirilen çalışmalar:

11 Eylül olayından sonra tüm dünya, terörün global bir sorun olduğunun ve ülkelerin topyekûn ve koordineli bir şekilde bu sorunla savaşması gerektiğinin bilincine varmıştır. Bu bilinç doğrultusunda Arkas, 1 Temmuz itibarıyla Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu (ISPS) için çalışmalarını tamamlamış bulunmaktadır.

Limaneların ve gemilerin her türlü güvenliğini sağlamak amacıyla oluşturulan ve Uluslararası Denizcilik Organizasyonu (IMO) tarafından da onaylanan ISPS'in getirdiği sorumluluk, liman yöneticileri, gemi sahipleri ve yük taşıyıcıları tarafından paylaşılmaktadır. IMO üyesi tüm ülkelerin ve denizcilik şirketlerinin sisteme dahil edilmesini öngören ISPS'in kapsadığı konular arasında, gemi ve liman güvenliğinin yanı sıra güvenlik ekipmanı kurulup kontrol edilmesi, kargo giriş çıkışlarının denetlenmesi de yer almaktadır ve Marport Liman İşletmeleri de Denizcilik Müsteşarlığı'na sunduğu güvenlik planı doğrultusunda "ISPS Kod Uygunluk Sertifikası" nı elde etmiş bulunmaktadır.

5.4.4.3.2. Limar Liman ve Gemi İşletmeleri

90'lı yıllarda İstanbul'daki limanların, yatırım eksikliği nedeniyle ithalat ve ihracatçıların beklentilerini karşılayamaması sorununa çözüm bulmak amacıyla "hizmetin belkemiği altyapıdır" düşüncesiyle kurulan Limar, 1996 yılında faaliyete geçmiştir. İstanbul Ambarlı Liman Tesisleri içerisinde Kumport'ta faaliyet göstermeye başlayan Limar, İstanbul'daki ilk özel konteyner terminali işletmecisi olmuştur. Daha önce bir dökme yük limanı olarak çalışan Kumport, Arkas'ın yaptığı yatırımlar ve Limar'ın faaliyete geçişiyle birlikte, İstanbul'daki ilk özel konteyner limanı olarak ön plana çıkmaktadır.

Özel sektör dinamizmiyle armatörlere, ithalat ve ihracatçılara hızlı, güvenli, ekonomik hizmet sunan Limar Kumport Terminali; ulaştığı iş hacmi bakımından Marmara'nın 1 'inci Türkiye'nin 3'üncü büyük konteyner terminali işletmecisi konumunda bulunmaktadır. Ayrıca, İzmir ve Mersin limanlarının işletmecisi TCDD ile bu limanlara ait ekipmanların yenilenmesini desteklemek ve hizmet kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmak amacıyla uzun vadeli bir sözleşme imzalanmış ve bu sözleşme çerçevesinde 2002 yılında İzmir limanında iki, Mersin limanında bir adet mobil liman vinci hizmete sunulmuştur.

5.4.4.3.3. Belde Liman İşletmeleri ve Depoculuk

Türkiye'nin ithalat ve ihracat rakamlarını karşılamaya mevcut limanların yeterli olamayacağı öngörüsü, Türkiye'nin en büyük konteyner ve Ro-Ro terminalini inşa etmek iddiası ve "Deniz Ticaret Sektörü"ne altyapı olarak bir eser bırakmak amacıyla planlanan Gebze'deki Belde Projesi inşaatı devam etmektedir.

Türkiye'nin en önemli özel sektör yatırımlarından birisi olan Belde Konteyner ve Ro-Ro Terminali, uluslararası standart ve teknolojilerle planlanmıştır. Bu proje tamamlandığında, yıllık 754.000 TEU kapasiteye sahip olacak ve demiryolu bağlantısı avantajıyla, ithalat ve ihracatçılara ucuz intermodal nakliye olanakları sunacaktır.

5.4.4.4. Taşımacılık

Arkas, büyük önem verdiği kapıdan kapıya entegre hizmet anlayışını gerçekleştirmek için, deniz taşımacılığının yanı sıra kara ve hava taşımacılığında da faaliyet göstermektedir.

5.4.4.4.1. Arkas Ulaştırma A.Ş.

Arkas Ulaştırma, konteyner taşımacılık sektörünün sürekli değişen ve gelişen dinamikleri doğrultusunda, deniz nakliyesinin servis bütünlüğünü ve hizmet kalitesini sağlamak, ithalatçı ve ihracatçı firmalara "Konteyner Kara Nakliyesi" hizmetleri sunmak amacıyla, 1989 yılında kurulmuştur.

Yarattığı çağdaş, fonksiyonel araç ve ekipman filosu, çağın ve sektörün taleplerine cevap verecek insan kaynakları ve teknoloji yatırımları ile Arkas Ulaştırma, sektörün belirleyici ve önde gelen firmaları arasında yer almaktadır. Müşterilerin emanet ettiği yükleri, Arkas kalitesi ve güvencesiyle zamanında, talep edilen destinasyona ulaştırarak müşteri memnuniyetinin artırılmasını hedeflemektedir.

- **Gelişim - Tarihçe**

Gelişmiş ülkelerde yoğun halde uygulanan, kapıdan kapıya (door to door) teslim şeklini ülkemizde de gerçekleştirmek ve yaymak amacıyla, çalışmalarına İzmir merkezli olarak başlayan Arkas Ulaştırma, büyüyen ve gelişen sektörün ihtiyaçlarını karşılayabilmek için 1990 yılında İstanbul, 1997 yılında Mersin, 1998 yılında Gemlik ,1999 yılında Kayseri ve son olarak da 2003 yılında Trabzon şubelerini faaliyete geçirmiştir.

- **Yaklaşım**

Konteyner kara taşımacılığı sektöründeki gelişmeleri gözlemlemek, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tanımlamak, dünya genelinde sektörel değişimleri takip etmek ve elde edilen bilgi birikimleri doğrultusunda gerekli

yatırım ve altyapı çalışmalarını tamamlayarak müşterileriyle birlikte büyüme, Arkas Ulaştırma' nın hizmet anlayışının temelini oluşturmaktadır.

- **Proje Yaklaşımı**

Arkas Ulaştırma özel ekipman gerektiren, hacimli ve düzenli ithalat / ihracat taşımalarının her birini proje yaklaşımıyla değerlendirmektedir. Bu yaklaşım kapsamında firmalara taşıma ve depolama yatırımlarının yanı sıra know how sağlayan Arkas Ulaştırma, bu operasyonlarda görev alacak elemanları da bu konuda bilinçlendirmeyi temel adımlardan biri saymaktadır. Projelerin ve verimliliğin sürekli olması amacıyla, projelerin detaylı değerlendirilmeleri sonucu operasyon akış şemaları hazırlanmakta, işlemler ve sorumlular adım adım tanımlanmaktadır.

- **İhracat Ön Taşımaları**

Arkas Ulaştırma, 312 adet çekicisi ve taşeron nakliyecilerinin araçlarıyla, Türkiye'nin her yerindeki fabrikalardan limanlara ya da limanlardan fabrikalara konteyner taşımalarını profesyonel bir biçimde Arkas güvencesi altında gerçekleştirmektedir. Gümrükler nezdinde sahip olduğu global teminatlar sayesinde, müşterilere en yakın sahalarda gümrüklenmiş ihraç malları limanlara ulaşmaktadır.

- **İthalat Son Taşımaları**

Arkas Ulaştırma, yurtdışından Türkiye limanlarına konteyner ile gelen ithal yükleri, gümrüklü veya gümrüksüz olarak nihai varış yerine taşımakta ve böylece kapıdan kapıya teslim sözleşmesinin Türkiye içerisindeki etabını, yine Arkas güvencesi altında gerçekleştirmektedir.

- **Özel Ekipmanlar ile Taşıma Hizmetleri**

Özel ekipmanlar ile gerçekleştirilen taşıma hizmetleri müşteri memnuniyeti açısından tüm önemli ayrıntıları içermektedir. Bu hizmetler aşağıda belirtilen yöntemler kapsamında gerçekleştirilmektedir.

- Sidelifter hizmeti
- Askılı konteyner
- Low bed ile ağır yük taşımaları
- Inner Liner Bag
- Tipping şasi
- Standart tank ve flexitank
- Reefer Konteyner Taşımaları

5.4.4.4.2. Arkasair Havacılık ve Ticaret A.Ş.

Arkasair, ticaret faaliyetlerinin genişlemesiyle birlikte hedefleri de büyüyen Türk işadamlarını dünyanın her yerine ulaştırmak için 1998 yılında kurulmuştur. Merkezi İzmir Adnan Menderes Hava Limanında bulunan Arkasair, müşterilerini, tarifeli uçaklarla varılması zor yeni pazarlara ve bölgelere ulaştırarak hızlı ve konforlu bir seyahat seçeneği sunmaktadır.

- **Kalite Sistemi Politikası**

Uluslararası havacılık kuralları ve standartlarında kalite ve uçuş emniyeti konularına verilen önemin arttığı günümüzde, hiçbir yerel ya da bölgesel havacılık şirketinin, üzerine düşen sorumluluğu yadsımaması gerektiği bilinci ile havacılık firmaları arasında lider ve güvenilir konumunu sürdüren Arkasair, kurallara uyum, uçakların güvenli işleyişi ve fiyat/hizmet etkinliğini sağlamak üzere bir kalite sistemi kurmuş bulunmaktadır.

Düzenlemelere uyarak uçuş güvenliğini en yüksek seviyede sağlamak, Arkasair'in kalite programının asıl hedefi ve kalite sisteminin de temel işlevini oluşturmaktadır. Arkasair açısından böyle bir sistemi oturtmak için kurulum, uygulama ve sonuçların gözlenmesine öncelik verilmesinin yanı sıra bunların gerçekleştirilebilmesi için de kalite güvence elemanlarının yetiştirilmesine önem verilmektedir.

Kalite sistemi, Arkasair'in JAR-OPS 1'e, İşletme El Kitabı'na, Bakım El Kitabı'na ,Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün ve Arkasair'in koyacağı diğer kurallara uygunluğunun yanı sıra, uçuşa elverişli uçaklar ve güvenli operasyonlar sağlayacaktır. Arkasair Havacılık ve Ticaret A.Ş. personeli, Kalite ve Emniyet Sistemi kuralları ve yöntemleriyle her zaman uyum içerisinde çalışarak tecrübeyi güvenle buluşturmaktadır.

- **Türkiye'nin ilk ISO 9001 2000 belgeli havayolu şirketi**

Arkasair bir ilki gerçekleştirmiş ve Arkasair, "Özel uçaklar ile yolcu taşımacılığı ve hava taksi servisleri" alanında, Türkiye'nin ilk ISO 9001 belgesini almaya hak kazanmıştır.

Arkas Holding'e bağlı Arkasair, 2003 yılı Ağustos ayında ISO 9001 konusundaki çalışmalarını tamamlayarak, İtalyan Kalite Sistemleri Belgelendirme Kuruluşu RINA'ya başvurmuş ve RINA tarafından ISO 9001 2000 standardına göre kalite denetlemesine tabi tutularak denetlemeyi başarıyla tamamlamıştır.

Bunların yanı sıra Arkasair, Adnan Menderes Havalimanında kendi hizmet terminalini açmış bulunmaktadır. Toplam 1535 m² kapalı alana sahip Arkasair Terminali'nde 1000 m²'lik hangar ve ayrıca müşteriler için VIP salonu bulunmaktadır.

5.4.4.4.3. Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.

Türk sermayeli bir deniz ve hava forwarding kuruluşu olan Arfor, Arkas bünyesinde 60 yıldır sürdürülen hizmetleri, bir odakta toplayan ayrı bir şirket olarak 1997'de kurulmuştur.

Arfor, ithalat ve ihracat konularında deniz taşıma işleri, parsiyel servisler; destinasyona en uygun araç ve armatörün seçimi yoluyla tam konteyner satış komisyonculuğu, proje taşımacılığı, kara ve hava bağlantılı nakliyeleri gerçekleştirmektedir. Standart uluslararası taşıma hizmetlerinin yanı sıra, tüm

armatör acenteleri arasında en uygun navlun ve taşıma şartlarını araştırarak müşterilerine karşılaştırmalı alternatifler sunmaktadır.

Arfor'un faaliyet alanları:

- Denizyolu komple ve grupaj konteyner (NVOCC) taşımacılığı
- Havayolu taşımacılığı
- Freight Forwarding hizmetleri
- Üçüncü ülkeler arası taşımalar
- Özel ekipman gerektiren taşımalar
- Taşıma danışmanlığı
- Multimodal / Kombine taşımalar
- Lojistik hizmetler
- Proje ve transit taşımalar
- Dokümantasyon hizmetleri

Arfor'un amaçları ise;

- Hizmet verilen kuruluşlarla ilişkileri, hizmet veren-müşteri odağında değil, iş / çözüm ortağı düzeyinde yürütmek,
- İş ortaklarıyla birlikte mutlu olabilmek,
- İş ortaklarının en uygun taşıma maliyetleriyle en kaliteli hizmeti almalarını sağlamak,
- Müşterilerin gereksinimlerini karşılamak üzere, her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, ham madde üretim noktasından mamul malların son kullanıcıya teslimine dek uzanan tedarik zinciri sürecindeki hareketini planlamak, uygulamak ve raporlamaktır.

Arfor ilkelerinin başında;

- Servis kalitesini sürekli en üst düzeyde tutmak,
- Müşteri gereksinimlerini inceleyip anlayarak, müşteri odaklı en ekonomik, süratli ve güvenilir taşıma seçeneklerini sunmak,
- Müşterilerin lojistik hizmet talepleri doğrultusunda, uzun vadeli iş ilişkilerinin gerektirdiği proje ve yatırımları gerçekleştirmek,
- Anında doğru bilgi vermek,
- Teknolojik gelişmeleri takip edip, gelişen çağdaş teknolojik araçları kullanarak hizmet kalitesini sürekli yükseltmek,
- İş akış sürecinin her adımında oto kalite kontrol,
- İnsan kaynaklarını, çağın gerekleri ve müşteri gereksinimleri paralelinde eğitimler yoluyla geliştirmek gelmektedir.

Arfor aynı zamanda İTO (İstanbul Ticaret Odası); DTO (Deniz Ticaret Odası); IATA (International Air Transport Association); FIATA (International Federation of Freight Forwarders Associations); UTIKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği); SGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) üyesi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

5.4.4.4. Ardep Depoculuk ve Ticaret A.Ş.

Ardep, 2003 yılında, Arkas'a ait depoların koordinasyonu, yönetimi ve hizmet çeşitlendirmesini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Ardep bünyesinde, İstanbul (Anadolu-Avrupa Yakası), İzmir, Mersin, Bursa (Gemlik) ve Kayseri olmak üzere 5 ilde, toplam 320.000 metrekare depolama alanı bulunmakta ve tüm altyapı çalışmaları tamamlanmış olan depolama alanlarında, dolu-boş konteyner depolaması, konteyner doldurma-boşaltma işlemleri, reefer da dahil olmak üzere tüm konteynerlere tamir ve temizlik hizmetleri verilmektedir. Acentelik hizmeti veren kuruluşlar, armatör firmalar, leasing şirketleri, ithalat ve ihracatçılar, komisyoncular ve lojistik firmaları Türkiye'deki depolama hizmetlerini, dünya standartlarında uygun maliyetlerle Ardep'ten alabilmektedirler.

5.4.4.5. Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.

Schenker Arkas, Arkas ve 130 yılı geride bırakan Schenker Stinnes Logistics'in işbirliğiyle 1995 yılında oluşmuş bir şirket olarak karayolu taşımacılığında Avrupa'nın en yoğun hizmet ağına sahip bulunmakta ve Avrupa ile Türkiye arasında yılda 50.000'in üzerinde sevkiyatın kara taşımalarını organize etmektedir. Kara nakliyeleri, şirketin kendisine ait 25 çekici ve 26 treylerin yanı sıra, önde gelen taşıma şirketlerinden kiralanan araçlarla yürütülmektedir. Ayrıca denizyolu konteyner taşımacılığı, proje nakliyeleri, fuar nakliyesi, fuar alanında gümrükleme, vagon nakliyesi, yurtiçi ön ve son taşıma hizmetleri gibi nakliye lojistiğinin tüm alanlarında faaliyet göstermektedir. Schenker Arkas, 35.000 metrekarelik kapalı depo alanında gümrüklü ve gümrüksüz depolama sistemleri, tedarik zinciri yönetimi ve tamamlayıcı hizmetler de sunmaktadır.

Stinnes Holding'e bağlı bir kuruluş olan Schenker, 6.5 milyar Euro yıllık cirosu, dünya çapında 1.100 ofis ve 36.000 çalışanı ile hava, kara ve deniz taşımacılığının yanısıra kapsamlı lojistik çözümleri ve global tedarik zinciri yönetimi hizmetlerini tek bir kaynaktan sunan dünyanın önde gelen entegre lojistik hizmet kuruluőlarından biridir.

Schenker Arkas Türkiye, bugün İstanbul (Genel Müdürlük) İzmir , Bursa ve Denizli'deki ofisleri ile her türlü lojistik konularında hizmet vermektedir.

5.4.4.5. Lojistik

Lojistik alanında sunduğu hizmetlerle Arkas Lojistik, Arkas Şirketleri ile müşterileri arasında köprü işlevi görmektedir.

5.4.4.5.1. Arkas Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ő.

Arkas Lojistik, Arkas Şirketlerinin deniz, kara, hava nakliye hizmetlerine yurtiçi nakliye, depolama, bölgesel dağıtım ve değer yaratıcı işlemler gibi lojistik hizmetleri eklemek amacıyla 2002'de kurulmuştur. Bu bağlamda Arkas Lojistik, ham maddeden tüketime kadar olan ürün yolculuğunda, tüm tedarik zincirinin yönetimini sağlayacak çalışmaları yürütmektedir.

Lojistik hizmetlerini tüm Türkiye'ye yaymak üzere İstanbul, İzmir, Bursa, Ankara, Eskişehir, Denizli, Konya, Kayseri, Adana ve Gaziantep'te Arkas Lojistik dağıtım merkezleri oluşturulmuştur. Toplam kapalı alanı 100.000 metrekareyi aşacak bu merkezlerde stoklanan ürünler, bölge içerisinde öncelikle bayilere, toptancılara, zincir mağazalara ve fabrikalara JIT (just in time - müşteriye direkt servis) sistemi ile dağıtılmaktadır.

Arkas Lojistik'in hizmetleri arasında yurt içi taşımacılık, Şehir içi toplama ve dağıtım ile soğuk zincir taşımaları bulunmaktadır. Özel projeler kapsamında ise sidelifter, tipping Şasi, konteyner askı sistemi, inner liner bag,

standart ve flexitank gibi özel ekipmanların yanı sıra demiryolu konteyner taşımaları da yer almaktadır.

Arkas Lojistik'in geniş ve eksiksiz elleçleme ekipmanları, üretici, ithalatçı ve ihracatçı firmalar için, taşımayı sorun olmaktan çıkarmaktadır. Her ürüne ve her koşula göre yükleme-boşaltma yapabilen ekipmanlarla, granülden sıvı maddelere, askılı tekstil ürünlerinden plastiğe kadar her türlü ürün, çağdaş çözümlerle, kolaylıkla yüklenip boşaltılabilmektedir.

Arkas Lojistik'in, standart denizyolu ve karayolu bağlantılı taşımalara, demiryolunu da ekleyerek geliştirdiği intermodal adı verilen kombine taşımacılık hizmeti, taşıma süresini önemli ölçüde kısalttığı gibi, maliyet ve güvenlik avantajı da sağlamaktadır.

5.4.4.6. Destek Şirketleri

Arkas, uluslararası deniz taşımacılığındaki hizmet anlayışını, farklı sektörlerde faaliyet gösteren destekleyici diğer şirketlerinde de başarıyla sürdürmektedir.

5.4.4.6.1. Arkas Sigorta Aracılık ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.

İthalat ve ihracat mallarını güvenle taşıyan Arkas, sigortacılık alanında da hizmet vermeye başlamıştır.

Deniz, kara, hava ve demiryolu taşımaları için tam güvence sağlayan Arkas Sigorta, müşterilerinin mallarını, depolarda bekleme, yükleme ve boşaltma süreçlerinde her tür hasara karşı teminat altına almasının yanı sıra yurtdışı ve yurtiçi taşımalarda en uygun ve akılcı sigorta çözümlerini sunmaktadır.

Arkas Sigorta'nın Risk Yönetim ve Danışmanlığı Departmanı, özellikle sanayi kuruluşlarının risklerini inceleyip mevcut risk potansiyeline göre özel sigorta planları oluşturmanın yanı sıra, "Danışmanlık" hizmeti de vermektedir. Arkas Sigorta bu hizmetleriyle müşterilerinin ileride ihtiyaç duyabilecekleri

iyileştirme çalışmalarına da (ISO 9000 hazırlıkları, AB standartları v.b.) katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Taşımacılık alanındaki sigorta çözümlerinin dışında yangın, kaza, mühendislik ve sağlık sigortalarında da üstün kaliteli hizmet sunan Arkas Sigorta, hasarda hızlı ve eksiksiz ödeme yapmak konusunda da garanti vermektedir.

5.4.4.6.2. Bimar Bilgi İşlem Hizmetleri A.Ş.

Bimar, 1984 yılında Arkas'ın Bilgi İşlem Servisi olarak faaliyete geçmiştir.

1997 yılında ihtiyaçların, profesyonel hizmet anlayışı çerçevesinde karşılanması amacıyla, BİMAR Bilgi İşlem Hizmetleri A.Ş. kurulmuş,2002 yılında ise, "Değişime Yelken Açtık, Rotamız Müşteri Memnuniyeti" sloganı ile yeniden yapılanma amaçlı değişim başlatılmıştır.

Vizyon

Arkas şirketlerinin, iş hedeflerini gerçekleştirebilmesi için *etkin, ekonomik ve yenilikçi bilgi teknolojileri* çözümleri sunan bir şirket olmak.

Misyon

- Müşteri ve çözüm odaklı çalışma ilkesi doğrultusunda, iş süreçlerini, prosedürlerini ve organizasyon yapısını yenileyerek, kurumsal bir kimlik kazanmak ve sürekliliğini sağlamak,

- Güçlü iletişim ve proaktif yaklaşım göstererek, müşterilerin ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap vermek; karşılıklı "kabul edilebilir" ve "ölçülebilir" kriterlerde müşteri memnuniyeti sağlamak,

- e-iş çözümlerinin belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik standart yaklaşımlar uygulayarak müşterilerin rekabet gücünü, karlılığını ve verimini artırmak,

- Müşterilerin yatırımlarına katma değer kazandıracak hızlı, kaliteli, güvenilir çözümlerle yatırımların geri dönüş süresini kısaltan en uygun hizmetleri sunmak,

- Müşteriler ile iş ortaklığı ilişkisi kurarak sağlanan etkin çözümler ile onlara iş fırsatları yaratmak,

- Ekip çapında bilgi ve deneyimini sürekli olarak geliştirmek ve iletmek,

Değerler

Müşteri

- ✦ Müşterilerimizin başarıya ulaşmalarına yardımcı olmak,
- ✦ Müşteri memnuniyetine önem verip, müşteri odaklı çalışmak,
- ✦ Müşterileri birer iş ortağı olarak görmek,
- ✦ Müşterin iş süreçlerini yakından takip ederek, ihtiyaçlarını tam olarak anlamayı amaç edinmek.

Yaratıcılık

- ✦ Yenilikçi olmak ve yaratıcılığa önem vermek,
- ✦ “Her zaman daha iyisi yapılabilir” ilkesinden yola çıkmak,
- ✦ Veriyi bilgiye dönüştürmek için çalışmak.

Çalışan

- ✦ İnsana değer verip, yatırım yapmak,
- ✦ Çalışanların eğitimine, gelişimine ve uzmanlaşmasına önem vermek,
- ✦ Takım çalışması ve iletişime önem vermek,
- ✦ Çalışanların birbirine güvenmesi, zorlukların ve başarıların paylaşılması,
- ✦ Bilgi ve deneyimlerin paylaşılması,
- ✦ İnsiyatif kullanma, risk alma ve gerekli sonuçlara ulaşma becerisinin varlığı,
- ✦ Şartlar ne olursa olsun olaylara olumlu bakış açısı ile yaklaşılması.

Çalışma Kültürü

- Kaliteli hizmeti amaç edinmek,
- Hatalardan ders almak,
- Daha etkin ve verimli çalışmayı amaç edinmek,
- Rekabetin kaliteyi arttıracığına inanmak,
- Çalışanların şirketle ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Örgüt Yapısı

Bimar'ın İzmir merkez olmak üzere, İstanbul ve Mersin'de şubeleri bulunmaktadır.

Bimar bünyesinde, yaş ortalaması 30 olan ve yüzde 80'inden fazlası üniversitelerin bilgisayar bölümlerinden mezun 80 personel görev yapmaktadır. Personelin yüzde 40'ı ise yazılım geliştirme ile görevli bulunmaktadır.

Her biri kendi alanında öncü olan ve sürekli büyüyen Arkas çatısı altındaki şirketlere yani iç müşterilerine en iyi hizmeti sunabilmek için, örgüt yapısı ve süreçlerinin düzenli olarak iyileştirme yoluna gidilmesine önem verilmektedir.

Müşteri ve proje odaklı yapı çerçevesinde kurulmuş dinamik bir örgüt yapısının varlığına ilaveten bu yapıyı destekleyen Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Proje Yönetim Ofisi gibi iki önemli departman ise verilen hizmetin etkinliğini artırma yönünde önem kazanmaktadır.

Hizmetler

Bimar, sadece Arkas çatısı altındaki şirketlere hizmet vermektedir. Bugün 40'dan fazla lokasyonda, 1650 kullanıcıya ulaşım sağlanmaktadır. Bilgi teknolojileri altyapısı (LAN/WAN), kişisel bilgisayarlar ve thin client'lar, sistem yönetimi (Intel tabanlı server, AS400 gibi), güvenlik (firewall, antivirus) ve yazılım geliştirme (taşımacılık, lojistik gibi) alanlarında yapılan çalışmalar ile hizmet yelpazesini genişletme çabalarını sürdürmektedir.

Bimar'ın temel yetkinliği ve odaklandığı alan ise, taşımacılık ve lojistik alanında yazılım geliştirmektir. Yazılım geliştirilen belli başlı uygulamalar; Acentelik, Armatörlük, Limancılık, Lojistik, Taşımacılık, Electronic Data Interchange (EDI) ve Internet/Intranet'tir.

5.4.4.6.3. İzgütaş İzmir Tır Gümrükleme ve Depolama Ticaret A.ř.

2000 yılından bu yana Arkas bünyesinde bulunan ve İzmir Çiğli Sasalı'da 100.000 metrekarelik alanda hizmet veren İzgütaş İzmir TIR Gümrükleme ve Depolama Ticaret A.ř., her tür malın boşaltılıp yüklenmesine uygun Gümrüklü Genel Antrepoları, gelişmiş yangın uyarı sistemi ve 24 saat görevde olan özel güvenlik ekibi ile taşımacılık sektöründe benzersiz bir hizmet sunmaktadır. Çiğli'deki Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'ne sadece 9 km. mesafedeki konumuyla İzgütaş, Organize Sanayi Bölgesiyle Çanakkale yolu üzerindeki sanayi ve ticaret kuruluşları için en yakın ve en uygun Gümrüklü Genel Antrepo özelliği taşımaktadır. Trafik yasağı nedeniyle ancak belirli saatlerde ulaşılabilen diğer antrepoların aksine, trafikten etkilenmeyen konumuyla önemli bir avantaja sahip bulunmaktadır. İzgütaş sahası içinde bulunan ve otomasyon sistemi ile hizmet veren 60. Gümrük İdaresi olan İzmir TIR Gümrük Müdürlüğü, İzmir'de gıda maddeleri ithalatına açık üç müdürlükten biri olma durumundadır. Ayrıca 'Kullanılmış Makine' , 'Porselen Eşyası' ve 'Düz Cam' ithalatı konularında ihtisaslaşmış bulunmaktadır.

İzgütaş tesislerinde toplam 14.000 m²'lik 4 adet kapalı Gümrüklü Genel Antrepo, yürüyen iş makineleri ve büyük hacimli mallar için 1600 m²'lik Açık Gümrüklü Saha, TIR otoparkı, TIR kanalı, sundurma binası, 100 tonluk kantar, banka veznesi, kafeterya, restoran ve gümrük kimyagerliği mevcut durumdadır. Bunların yanı sıra 2000 m²'lik Yanıcı Gümrüklü Genel Antreposu ile İzgütaş, kimyasal madde ithalatçılarının önemli bir gereksinimini de karşılamaktadır.

5.4.4.6.4. Vıpar Tanıtım ve Halkla İlişkiler A.Ş.

Vıpar, Arkas şirketlerinin hedef ve stratejileri doğrultusunda iletişim proje ve araçları geliştirerek uygulamak ve **kurumsal iletişim koordinasyonunu** sağlamak amacıyla kurulmuştur.

1999 yılında çalışmalarına başlayan Vıpar, Arkas'ın kurumsal iletişim etkinliklerini yürütmektedir. Arkas ile hedef kitlesi arasında yeni iletişim kanalları oluşturulmasından ve var olan kanalların en etkin biçimde kullanılmasından sorumlu bulunmaktadır. Bu bağlamda, tanıtım katalogları, tanıtım filmleri ve broşürler hazırlamakta, "News" ve "Seyir Defteri" adında iki bülten çıkartmaktadır. "News", şirket dışındaki hedef kitlelere şirket ve gemi seferleri hakkında en sağlıklı bilgiyi vermek amacıyla, "Seyir Defteri" ise şirket çalışanları arasındaki iletişimin güçlendirilmesine yönelik olarak yayınlanmaktadır.

Ayrıca, Arkas hakkında bilgiye en hızlı biçimde ulaşılması için Arkas şirketlerinin internet sitelerinin tasarım ve güncellemesini de yürütmektedir. Arkas'ın hedef kitleleri ve basın ile ilişkilerindeki kuruluş sözcülüğü görevini de üstlenen Vıpar, sağlam temeller üzerine oturttuğu kurum kimliğinin tüm Arkas çalışmalarına yansıtılması için diğer Arkas şirketleri ile işbirliği içerisinde çalışmaya özen göstermektedir.

Arkas Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü ve Vıpar; müşteri memnuniyeti politikaları, teknoloji yatırımları, sosyal sorumluluk-çevre konularında gerçekleştirilen faaliyetleri ve Arkas'ın en önemli değeri olan nitelikli insan kaynakları konularında iletişim süreçlerini yönlendirmekte ve Arkas'ın, kurumsal sosyal sorumluluk misyonunu yerine getirecek planlamalarla "takdir" gören bir kurum olması hedefiyle hareket etmektedir.

5.4.4.6.5. Za-Na Turizm ve Ticaret A.Ş.

Za-Na, 1961 yılından beri turizm sektöründe faaliyet gösteren deneyimli bir kuruluş olarak Arkas şirketleri arasına 2001 yılında katılmıştır. Genç, dinamik ve beş dil konuşabilen profesyonellerden oluşan kadrosuyla, turizm sektöründe

çağdaş hizmetler sunmasının yanı sıra toplantı ve seminer organizasyonları ile müşterilerinin iş ve tatil seyahatlerinde tüm uçuşlarını, otel rezervasyonlarını onlar adına gerçekleştirerek, sorunsuz bir seyahatin kapılarını açmaktadır.

5.4.4.6.6. Kotaş Kızılırmak Otelcilik ve Turizm A.Ş.

Avanos ilçesi yakınındaki 4 yıldızlı Avanos Irmak Otel, 1986'da kurulan Kotaş tarafından işletilmektedir. 10.000 metrekareye yayılan büyük bahçesi ve muhteşem Kızılırmak manzarasıyla 128 odalı Avanos Irmak Otel, 275 kişilik restoranı ve çok amaçlı iki toplantı salonuyla müşterilerinin her türlü gereksinimini karşılamaya özen göstermektedir.

5.4.4.6.7. Arser İş Makineleri Servis ve Ticaret A.Ş.

Arser İş Makineleri Servis ve Ticaret A.Ş., 1996'da faaliyete başlamıştır. Arkas Holding'in denizcilik faaliyetlerine destek veren ve liman servisini üstlenen Arser, bu görevi en iyi şekilde yerine getirmeyi misyon olarak üstlenmiş bulunmaktadır.

Arser, bu çerçevede Arkas'ın tüm liman, konteyner terminali ve depolarındaki operasyonların aksamadan yürütmesinde ve müşterilerine en hızlı ve kaliteli hizmetin verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Arser, İstanbul'da Kumport ve Marport Limanları'nda, Hadımköy ve Samandıra Konteyner Terminalleri'nde; İzmir'de İzmir Limanı, Sütçüler ve Sasalı Konteyner Terminalleri'nde; Mersin'de ise Mersin Limanı'nda bulunan Arkas'a ait iş makinelerinin, bakım ve onarımını yaparak gerekli işgücünü sağlamaktadır.

Bunların yanı sıra Arser, 2001 yılında merkezi Hamburg'da bulunan STILL depolama ve istif makinelerinin Türkiye mümessilliğini üstlenmiş bulunmaktadır.

STILL GmbH, araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama ve servislerde sadece Avrupa'da 5000'den fazla kalifiye personel ile, dünyanın her tarafındaki müşterilerine ihtiyaçlarını karşılayacak uzman çözümler üretmeye hazır olarak çalışmaktadır. Teknik olarak hassaslık kazandırılmış ve ekonomikliği kanıtlanmış ürünlerle, STILL özgün sanayiler için komple çözümler ve etkin depo yönetimi için bilgisayarlarla donanmış lojistik programlar sunmaktadır.

Arser, bu üstün teknolojinin hem makine, hem de yedek parça ve servis alanında Türkiye'deki yetkili hizmet sağlayıcısı olma sorumluluğunun bilinciyle, ilk 6 ay içinde gerekli tüm altyapı çalışmalarını tamamlamıştır.

Arser 1996'dan beri servis konusunda kanıtladığı uzmanlığını, STILL organizasyonunda da göstermiştir. Türkiye çapında sektörün en canlı bölgeleri olan ikisi İstanbul'da olmak üzere, İzmir, Bursa, Adana ve Çerkezköy bölgelerindeki servisleriyle müşterilerinin çözüm ortağı olmaya hazır durumda bulunmaktadır. Türkiye'nin altı bölgesinde yapılanmasını tamamlayan Arser, Türkiye'deki bütün STILL kullanıcılarına ulaşmayı hedeflemiştir.

Arser'in 2001 yılı başı itibariyle başladığı mümessillik faaliyetleri arasına, kendi alanında öncü isimlerden bir diğeri olan Hubtex üretimleri de katılmıştır. Hubtex'in Almanya Fulda bölgesinde bulunan fabrikasında üretilen bu üstün özellikteki ürünlerin, dünya çapında satış ve satış sonrası hizmetlerini Türkiye'de Arser üstlenmiş bulunmaktadır.

Arser 2003 yılında, yükselebilir çalışma platformlarının liderlerinden Fransız HAULOTTE'un da Türkiye temsilciliğini almıştır. Yüzyılı aşkın deneyimiyle dünya sıralamasında üçüncü, Avrupa'da bir numara olan Haulotte, yılda 12.000 adet makine üretimi yapmaktadır. Haulotte makineleri, yüksek yapıların iç ve dış cephe temizliklerinde ya da yüksek tavanlarda yapılacak işlemlerde, güvenli erişimi sağlamasından dolayı Türkiye'de genellikle gelişmemiş koşullarda yapılan ve birçok kazaya yol açan yüksek mesafelerde çalışmanın getirdiği riskler, Haulotte üniteleriyle geride kalmaktadır. Dizayn ve hareket sistemleri nedeniyle sektöründe ön plana çıkan Haulotte üniteleri, geniş ürün yelpazesi ile çok çeşitli alternatifler sunmaktadır. ISO 9001 güvencesi ile,

tanınmış tedarikçilerden temin edilen yüksek kaliteli malzeme ve komponentlerin kullanıldığı Haulotte ürünleri, erişim araçları konusunda en son Avrupa (CE, EN 280) ve diğer temel uluslararası standartlarda üretilmektedir.

5.4.4.6.8. Ar-Gü Demiryolu Taşımacılığı ve Depolama A.Ş.

Türkiye'deki ilk özel demiryolu taşımacılık firmalarından olan Ar-Gü, 2003 yılında Ser-Gü firması ve Arkas Holding ortaklığı ile kurulmuştur.

Ar-Gü, Çukurova ve Marmara bölgesi arasında, demiryolu taşımacılığını da kapsayan, kapıdan kapıya kombine taşımacılık faaliyetini sunmasının yanı sıra Yenice ve Derince istasyonlarıyla müşterilerine ekonomik ve hızlı bir şekilde hizmet götürmektedir.

100 adet Sgs vagonu ve 520 adet konteyneri bulunan Ar-Gü'nün hizmet verdiği yerler arasında Yenice, Derince, Bandırma, Alsancak ve Mersin istasyonları bulunmaktadır. 2004 yılı içerisinde ise Çerkezköy, Eskişehir ve Gaziantep istasyonları faaliyete girmiştir.

Özel lokomotif işletmeciliği alanında da çalışmalar yapacak olan Ar-Gü, tarifeli trenler ve bunları destekleyecek özel tren istasyonları sayesinde, Türkiye'de demiryolu taşımacılığının önünü açmayı hedeflemektedir.

Hizmetler

-Yurtiçi Taşımalar: Kendine ait aktarma istasyonları, depolama tesisleri ve vagonlar ile karayolu - demiryolu kombine taşımacılığı yaparak müşterilerine kapıdan kapıya hizmet sunmakta, ayrıca Ar-Gü'ye ait istasyonların olmadığı yerlerde, blok tren olarak sevkیاتlar yapılmaktadır.

-Limanlardan İthalat - İhracat Taşımaları: Limanlara gelen ithalat konteynerleri, demiryolu ile yurtiçindeki alıcılara ulaştırılmakta ve aynı şekilde aktarma istasyonlarında toplanan konteynerler de demiryolu ile limanlara taşınmaktadır.

-Transit Taşımalar: Limanlara gelen yüklerin ve konteynerlerin demiryolu ile üçüncü ülkelere aktarılması ve nihai kullanıcıya ulaştırılması sağlanmaktadır.

-İstasyon ve Terminal Hizmetleri:

Hizmet verilen istasyonlarda;

- Vagon yükleme - boşaltma
- Ara depolama
- Lokal dağıtım hizmetleri verilmektedir.

-Demiryolu ile İthalat - İhracat Taşımaları

5.4.4.6.9. Arkas Otomotiv

- ***Arkas Otomotiv – Opel Maslak***

Arkas Otomotiv, Maslak-Şişli, Kağıthane ve Sarıyer Yetkili Bayisi olarak, Maslak Polaris İş Merkezi'nde, faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 4 bin metrekarelik bir alanda 60 kişilik uzman kadrosuyla hizmet veren Arkas Otomotiv; perakende ve filo satışı, mekanik servis, kaporta ve boya, orijinal yedek parça, garanti ve sigorta işlemleri konusunda da müşterilerine hizmet vermektedir.

Türkiye'de uluslararası konteyner taşımacılığının öncüsü olarak bilinen ve ticarete 102'inci yılını kutlayan Arkas'ın bir kuruluşu olan Arkas Otomotiv, kurumsal yapısını, yeni bir bayi olmanın dinamizmiyle birleştirerek çalışmalarını sürdürmektedir.

- ***Arkas Otomotiv – Renault Trucks - Kemalpaşa -İzmir***

Entegre bir tesis olarak “Hafif ve Ağır Ticari Araçlar Konusunda” uzman satış ve teknik ekibinin yanı sıra bilgisayar donanımlı ekipmanları ile 14.000 m2 alan, 5000 m2 kapalı saha üzerine kurulu plazada Renault Trucks sahiplerine Satış, Servis ve Yedek Parça hizmetleri sunmaktadır.

5.4.5. Arkas İnsan Kaynaklarına İlişkin Değerlendirme

Yönetimin belli açılardan bir sanat, belli açılardan ise başlı başına bir bilim olduğuna inanan modern insan kaynakları anlayışı, Arkas bünyesinde de egemen bir bakış açısı olarak dikkati çekmektedir.

2000'li yıllarda müşterilerini, verdiği hizmetlerin her aşamasında memnun ederek, iş sahasındaki liderliğini sürdürmek ve geliştirmek, Arkas'ın "İnsan Kaynakları" yaklaşımının özünü oluşturmaktadır.

Alanlarında deneyimli uzmanlardan oluşan güçlü personelin lokomotif gücü olarak yöneticiler, bu çağdaş bakış açısını Arkas'ın bütün şirketlerinde de etkin kılmakta, geleceğe güvenle ve onurla bakan Arkas felsefesi ise gücünü ve hızını böyle benzersiz bir yapılanmadan almaktadır.

Bu bağlamda hedeflere ulaşma sürecinde, örgütü başarıya taşıyan ana güçlerden birinin de çalışanlar olduğu bilincinden hareketle en gelişmiş teknolojiyi kullanabilen, eğitilmiş, dinamik, takım çalışması ruhuna sahip, yaratıcı güçlerini değerlendirebilen, inisiyatif sahibi, kendini sürekli geliştirmeye açık, Arkas'ta çalışmayı ayrıcalık sayan, kaliteli ve mutlu bir iş gücü ile bu iş gücünü yöneten aydın lider ve yöneticilerin varlığı Arkas İnsan Kaynakları için gurur kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

Bugün Arkas, konteyner taşımacılığında Türkiye pazarının %40'lık dilimine sahip bulunmaktadır. Bu başarı kapsamında Arkas'ın gücü, her değişimi en iyi değerlendiren aydın yöneticileri ile özverili, istekli, yaptıkları işten kıvanç duyan çalışanlarından kaynaklanmaktadır.

5.4.5.1. Demografik Bilgiler

Çalışanların Yaş Ortalaması: 35

Kademelere Göre Personel Dağılımı:

Üst Düzey	43 kişi
Orta Düzey	259 kişi
Beyaz Yakalı	1510 kişi
Mavi Yakalı	1228 kişi

Mavi / Beyaz Yakalı Personel Oranı:

- Beyaz Yakalı (%60)
- Mavi Yakalı (%40)
- Beyaz Yakalı Erkek (%60)
- Beyaz Yakalı Kadın (%40)

Çalışanların Kadın / Erkek Oranı

- Erkek (%78) 2356 kişi
- Kadın (%22) 684 kişi

5.4.5.2. İnsan Kaynakları Politikası

"Arkas Bilinci ve Kültürü"nü korumak ve geliştirmek "İnsan Kaynakları Politikası"nın temel dayanağını oluşturmaktadır.

- Arkas'ta çalışanların, örgütün en değerli varlığı olduğu inancı ile hareket edilmekte ve bu bağlamda çalışma arkadaşlıklarına geçici gözülle bakılmayıp ilişkilerin sağlıklı ve kalıcı temeller üzerine inşa edilmesine önem verilmektedir. Yetenekli ve başarılı kişilerin gelişmelerine yardımcı olunup teşvik edilmeleri ile uzun yıllar birlikte çalışma ilkesi benimsenmektedir.

- Örgüte yeni katılan personel, çalışmaya başladığı ilk günden itibaren, "İşe Uyum Eğitimi"ne alınmaktadır. Gerek işbaşında, gerek iş dışında düzenlenen programlarla eğitimleri sürdürülmekte ve kişilerin gelişmeleri izlenmektedir.

- İnsanların eşit olduğu inancı hakimdir ve iş yaşantısında bu ilkenin uygulanmasına özen gösterilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar arasında ırk, cinsiyet ve inanç farkı gibi ayırım ve değerlendirme yapılmaksızın herkese kendini geliştirme ve yükselme fırsatı tanınmaktadır.

- Seçme - Yerleştirme ve çalışanların Kariyer Planlaması yapılırken çok titiz davranılmakta; "sadakat, dürüstlük, takım çalışmasına yatkınlık, duyarlılık, iş

ahlakı, kendisiyle ve çevresiyle barışık olma" temel ölçütler olarak kabul edilmektedir.

5.4.5.3. Seçme - Yerleştirme

Arkas Holding ve bağlı şirketlerinde, Seçme ve Yerleştirme sürecinde adayların her pozisyon için gerekli olan yetkinliklere sahip olup olmadıkları objektif, güvenilir ve geçerli yöntemlerle tespit edilmektedir. İş hayatı ile kişisel başarıda yetkinliklerin rol oynadığı bir yapı hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda oluşturulan prosedürlere göre gazetelerde ve/veya internette (www.arkas.com.tr, www.kariyer.net, www.secretcv.com) verilen ilanlar dışında, genel başvuru yolu, yılın her döneminde açıktır. Tüm başvurular titizlikle incelenir ve başvuru anında açık bir kadro olmasa da, adaylar rutin olarak yapılan genel mülakatlara davet edilebilir, ihtiyaç olduğunda adayların başvuruları tekrar incelemeye alınır.

Uluslararası taşımacılık ve hizmet sektörünün değişik kollarında faaliyet gösteren Arkas Holding Şirketleri'nin insan kaynakları ihtiyacı, geniş bir yelpaze ile tanımlanabilir. Başvurular sırasında, ilgili pozisyonun gerekleri doğrultusunda öğrenim, deneyim, lisan bilgisi önemli olmakla birlikte, görüşmelerde gözlenen kişisel nitelikler ve yetkinlikler de, adayın seçiminde önemli rol oynamaktadır.

5.4.5.4. Staj Olanakları

Arkas Holding ve bağlı şirketlerinde Ticaret / Endüstri Meslek Lisesi ve üniversite öğrencilerine staj olanağı sağlanır. Üniversite, Yüksekokul, Teknik Lise, Endüstri Meslek Lisesi gibi öğretim kurumlarında öğrenim gören ve staj yapmakla yükümlü öğrencilerden başarılı olanlarına, staj yapma olanağı vermek, staj süresince öğrencilerin performanslarını izlemek ve üstün performans gösteren öğrencileri, öğrenimleri sonunda, Arkas Holding ve çatısı altındaki şirketlere kazandırmak, sistemin temel amacıdır.

Bu amaç doğrultusunda şirketler, istedikleri stajyer sayısını ve bu stajyerlerde kendi çalışma koşullarına göre belirledikleri özellikleri İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne bildirirler. Bu çerçevede:

Üniversite Öğrencileri başvuruları Nisan ayı itibarı ile kabul edilir ve yaz aylarında tam zamanlı (16 Haziran -15 Eylül) staj programına alınabilirler.

Ticaret / Endüstri Meslek Lisesi Öğrencileri başvuruları ise, Ağustos ayı itibarı ile başlayıp söz konusu akademik yılın sonbahar-ilkbahar dönemleri süresince (15 Eylül-14 Haziran) staj programına alınabilirler.

5.4.5.5. Ücret Politikası

Holding'in ücret politikası, rekabete dayalı ücret sistemini uygulayarak, personelin performansı ve kalitesini yükseltmektir. Bu nedenle ücretin belirlenmesinde personelin yetkinlikleri, performansları ve piyasa koşulları dikkate alınır.

Ücret artışları güncel piyasa trendlerini yansıtabilmek ve artan performansı ödüllendirebilmek için, yılda iki kez olmak üzere Ocak ve Temmuz aylarında gerçekleştirilmektedir. Her ücret artış dönemi öncesinde ise piyasa ücret araştırması yapılır.

5.4.5.6. Ücret Dışı Olanaklar

Arkas'ın tüm çalışanları, deneme süresi sonunda, özel sağlık sigortası kapsamına alınmaktadır. Ayrıca, yöneticiler için check-up uygulaması mevcuttur.

Deneme süresi sonunda çalışanların talep etmeleri halinde, yardımlaşma sandığı uygulaması sayesinde personele kredi desteği verilmektedir.

Holding ve şirketlerinde personel ulaşımı, değişik güzergahlara konulan servislerle sağlanmaktadır. Yemek hizmeti ise, ya anlaşmalı firmalar tarafından verilmekte ya da yemek çekleri dağıtılarak yürütülmektedir.

Bunların yanı sıra personelin motivasyonunu artırmak ve kurumsal iletişimi güçlendirmek açısından çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler de düzenlenmektedir.

5.4.5.7. Yükselme Olanakları

Arkas Performans Değerlendirme Sistemi, çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmak için bireysel başarıyı analiz etmek üzere 2001 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Performans Değerlendirme Sistemi ile bireysel hedefler şirketlerin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı hale getirilmiştir. Bu sayede çalışanların kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri, ve iş hayatında başarılı olmak için gerekli temel yetkinlikleri geliştirmeleri sağlanmaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi'nin sonuçlarına göre çalışanların kariyer planlamaları yapılmakta, böylece şirketler veya bölümler arasında rotasyon imkanları ve terfi olanakları yaratılmaktadır.

5.4.5.8. Eğitim Programları

Arkas genelinde uygulanmak üzere tasarlanan Eğitim ve Gelişim Sisteminin amacı çalışanların, hem kendilerini hem de işlerini geliştirerek organizasyon üzerindeki katma değerlerini arttırmaktır. Eğitim programları ile Arkas Holding ve bağlı şirketlerindeki tüm çalışanlarına eğitim ve gelişimleri için eşit olanak ve fırsat sağlanmaktadır.

Holding bünyesinde düzenlenen eğitimlerin temel amacı; çalışanların halen yerine getirdiği görevle ilgili teknik bilgi ve beceri düzeyini arttırmak ve Kariyer Planları ile ilişkili olarak bir sonraki görevinde ihtiyaç duyacağı teknik bilgi ve becerileri kazandırmaktır.

Bunun dışında holding şirketlerine yeni katılan personel, çalışmaya başladığı ilk günden itibaren işe uyum eğitimlerine tabi tutulmaktadır.

Eğitim çalışmalarına ilişkin bir örnek olarak; 6-8 Mart 2004 tarihlerinde İzmir'de Arkas limanlarında görevli teknik personele, bir dizi yetkinlik sağlamak

amacıyla oluşturulan projeler kapsamında, güvenli forklift kullanımı, limancılık bilgileri, liman operasyonları ve konteyner taşımacılık sistemlerinin anlatıldığı "Genel Forklift Kullanma Eğitimi", Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği Yüksekokulu ve Arser İş Makineleri işbirliğiyle gerçekleşmiş ve eğitimi başarıyla tamamlayan 24 iş makinesi operatörüne sertifikaları düzenlenen bir törenle verilmiştir (Eğitim uygulamalarına ait diğer örnekler "Arkas Holding'in Öğrenen Örgüt ve Stratejik Liderliğe Ait Ortak Kriterler Açısından Değerlendirilmesi" bölümünde yer almaktadır).

5.5. Arkas Holding'in Öğrenen Örgüt Boyutları Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Anket Çalışması

Tsang yapmış olduğu incelemede, örgütsel öğrenme alanındaki çalışmalarda, simulasyon, örnek olay incelemesi ve survey yöntemlerinden yararlandığını belirtmektedir (Tsang, 1997; 82).

Survey yöntemi, niceliksel çalışmaya olanak tanınması ve araştırma sonuçlarının genelleme yapmaya uygun olmasından dolayı çoğunlukla tercih edilen bir yöntemdir. Ayrıca kısa zamanda çok çeşitli bilgilerin elde edilmesi açısından da diğer yöntemlere göre tercih nedeni olmaktadır.

Örnekleme surveyi olarak da adlandırılan bu yöntemde temel olarak belirli özelliklere sahip bir nüfusun belirli sorulara nasıl yanıt verdiği çalışma konusu olmaktadır. Genellikle bu yöntemle çok sayıda kişiye ulaşılmak istenir. Ya yazılı ya da sözlü mülakat olarak verilen anketlerle bu amaca ulaşılmaya çalışılır. Bu anketler çoğunlukla derinlemesine bilgi vermektense çok, geniş kapsamlıdır (Kağıtçıbaşı, 1988; 47).

Survey yönteminde genellikle kullanılan teknik "soru sorma" tekniğidir. Sorular yazılı ya da sözlü olarak sorulabilmektedir. İyi bir örnekleme için örnek sayısının olabildiğince fazla tutulması önem taşıdığından çok sayıda kişi ile yapılacak bir araştırmada "yazılı soru sorma tekniği"nin kullanılması daha sağlıklı olmaktadır. Bu nedenle, survey yöntemi ile yapılmış araştırmalarda hemen her zaman "anket tekniği" kullanılmıştır (Usal ve Kuşluvan. 1998; 28).

Bu bilgiler ışığında gerçekleştirilen bu araştırmada da survey yönteminden yararlanılmıştır. Survey yöntemi kapsamında yazılı soru sorma tekniği olarak “anket” kullanılmış ve bu yöntemle araştırma kapsamına alınan işletmede çalışanların görüşlerinden ve değerlendirmelerinden yararlanılarak işletmenin öğrenen örgüt olma yönünde yeterlilik düzeyinin somut verilerle ortaya konulması amaçlanmıştır.

5.5.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Uygulanması

Bu çalışmada daha önce de belirtildiği üzere Watkins ve Marsick'in (1997) yapmış olduğu araştırmadan yararlanılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde ortaya konan “ğrenen rgt Modeli” kapsamında hazırlanmış olan “ğrenen örgütün Boyutlarına Yönelik Anket Formu” DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) esas alınmıştır. Aslı İngilizce olan soru formundan elde edilen ifadeler Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçe soru formunda yer alan ifadelerin aslı İngilizce olan soru formunda yer alan ifadeler ile anlam açısından uyumluluğunu değerlendirmek amacı ile önce iki çalışma arkadaşının daha sonra da üç ğretim üyesinin görüşü alınmıştır.

Anket  bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde yer alan ifadeler “ğrenen örgüt unsurları”nın “bireysel düzeyde”, “takım veya grup düzeyinde” ve “rgt düzeyinde” llmesini amaçlamaktadır ve bu bölümde toplam 43 ifade yer almaktadır. Bu bölümdeki ifadeler için katılımcılar anketin aslına uygun olarak altılı Likert leği kapsamında “Hiç Uymuyor” dan “Tamamen Uyuyor” a kadar olan seçeneklerden birini tercih etmişlerdir. Anketin ikinci bölümü “rgtsel Düzeyde Performans lm” için hazırlanmış ifadelerden oluşmuştur ve bu bölümde 12 ifade yer almaktadır. Bunların değerlendirilmesi için “En Düşük” ile “En Yüksek” arasında derecelendirilen onlu bir ölçek kullanılmıştır.

Anketin nc bölümü ise anketi yanıtlayan kişinin işletmedeki pozisyonu, eğitim düzeyi, işletmede çalıştığı süre ve şu andaki pozisyonunda kaç yıldır çalışmakta olduğunu belirlemeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Yaşları ve cinsiyetleri değerlendirmeyi etkilemeyeceğinden dolayı sorular

arasında yer almamaktadır. Anket formu her üç grup ile birlikte toplam 59 soru içermektedir.

Anket formu bu şekilde hazırlandıktan sonra yapılacak araştırmanın amacını, araştırma sürecinde uygulanacak tekniklerin neler olduğunu ve tez çalışmasında ne şekilde değerlendirileceğini açıklayan kapsamlı bir rapor dosyası ile birlikte Arkas Holding bünyesinde değerlendirilmek üzere üst yönetime sunulmuştur. Sunu dosyasının üst yönetim tarafından incelenmesi sürecinde anket sorularının anlaşılabilirliği konusunda değerlendirme yapılması ve gerekli gördükleri ifadelerde istenilen düzenlemelerin gerçekleştirilebileceği tarafımızdan kendilerine iletilmiştir. On beş gün süren değerlendirme sürecinden sonra olumlu yanıt alınmış, anket sorularının anlaşılabilir olduğu ve aynen uygulanabileceği konusunda gereken onay verilmiştir. Sadece üçüncü bölümde yer alan ve anketi yanıtlayan kişinin işletmedeki pozisyonunu belirlemeye yönelik olan 56. sorudaki seçeneklerden “teknisyen” ve “saatli çalışan” ifadeleri çıkarılarak bunların yerine anket, beyaz yakalı çalışanlara uygulanacağından dolayı “uzman” ifadesi işletmedeki yetkililerin isteği doğrultusunda seçeneklere ilave edilmiştir.

Anket formu **Ek 1**'de yer almaktadır.

5.5.2. Araştırmanın Popülasyonu ve Örneklem

Araştırmada anket uygulamak üzere işletmede çalışan “beyaz yakalı personel” hedef kitle olarak belirlenmiştir. İşletme genelinde toplam beyaz yakalı personel sayısı 1510 kişidir. Bu kitle esas alınarak 120 adet anket formunun, işletmede çalışan yöneticiler ve beyaz yakalılar kapsamında dağılımı yetkili yöneticilerden gerekli izinler alındıkta sonra gerçekleştirilmiştir. Bu formlardan 109 tanesi geri dönmüştür.

5.5.3. Model ve Hipotezler

Öğrenen örgüt boyutlarının belirlenmesine yönelik olarak Watkins ve Marsick (1997; 2003) tarafından bir alan araştırması yapılmış ve bu araştırma

sonucunda öğrenen örgütün boyutlarının yedi ana başlık altında toplandığı bir model ortaya konmuş ve ortaya konan “Öğrenen Örgüt Modeli”, “Öğrenen Örgütün Boyutlarına Yönelik Anket Formu” DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) ile desteklenmiştir. Tablo 4’de Watkins ve Marsick’in geliştirdiği “Öğrenen Örgüt Modeli” yer almaktadır.

Tablodan da görüleceği üzere Peter Senge tarafından öğrenen örgütlerde olması gerektiği belirtilen beş temel unsur bu modelde yer almaktadır. Araştırma süreci kapsamında modelde yer alan boyutlara ilişkin açıklamalar için kullanılacak olan kodlamalar ve boyutlar bazında ankette yer alan sorular aşağıda belirtilmiştir:

Model Düzeyinde Boyutlar	Sorular
WM 1: Sürekli Öğrenme Fırsatlarının Yaratılması	S.1 - S.6
WM 2: Diyalog ve Soru Sormanın Desteklenmesi	S.7 - S.13
WM 3: Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmenin Desteklenmesi	S.14 - S.19
WM 4: Öğrenmeyi Paylaşabilmeye Yönelik Sistemlerin Kurulması	S.20 - S.25
WM 5: Ortak bir Vizyon için Kişilerin Güçlendirilmesi	S.26 - S.31
WM 6: Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurulması	S.32 - S.37
WM 7: Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	S.38 - S.43

Anket Düzeyinde Boyutlar	Sorular
BİR: Bireysel Düzey Boyutu	S.1 - S.13
TAK: Takım veya Grup Düzeyi Boyutu	S.14 - S.19
ÖRG: Örgüt Düzeyi Boyutu	S.20 - S.43

Ankette yer alan örgütsel performansı belirlemeye yönelik olan sorular 44-55 no.lu maddeler arasında yer almakta ve bu örgütsel performans ölçeği anketin son bölümünü oluşturmaktadır.

Bu model kapsamında araştırmanın uygulama aşamasına yönelik olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden yatırımın getiri oranı, çalışan başına ortalama verimlilik, toplam işgücü içinde karşılaştırıldığında kalifiye çalışanların oranındaki artış ve yeni beceriler öğrenen bireylerin sayısındaki artış ile öğrenen örgüt ölçeğinde yer alan bireysel düzey boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H2: Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış ile modelde yer alan öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemlerin kurulup işe entegre edilmesini, erişimin sağlanması ve korunmasını içeren boyut arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H3: Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış, yatırımın getiri oranındaki artış, çalışan başına ortalama verimlilikteki artış, uygulanan öneri sayısındaki artış, yeni ürün ve hizmetlerin sayısındaki artış, toplam işgücü içinde kalifiye çalışanların oranındaki artış ile modelde yer alan boyutlardan öğrenmenin yapılan işin içerisine yerleştirildiğini, kişilerin çalışırken öğrendiğini ve sürekli eğitim ve büyüme fırsatlarının sağlandığını belirten boyut arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H4: Ortak bir vizyon için kişileri güçlendirme boyutu ile bireysel düzey boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H5: Liderin model oluşturması ve öğrenmeyi desteklemesine ait boyut ile diyalog ve soru sormanın desteklenmesi boyutu ve sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H6: Yardımlaşma ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi boyutu ile örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden örgütte gerçekleşen işlerin maliyetinde bir önceki yıla oranla azalma olduğunu belirten ifade ve ortak bir vizyon için kişilerin güçlendirilmesi boyutu arasında olumlu yönlü ilişki vardır.

H7: “Öğrenen Örgüt Boyutları”na ilişkin olarak tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirmede çalışanların pozisyonlarına göre verilen yanıtlar açısından anlamlı bir farklılaşma olmayacaktır.

H8: “Öğrenen Örgüt Boyutları”na ilişkin olarak tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirmede çalışanların eğitim durumlarına göre verilen yanıtlar açısından anlamlı bir farklılaşma olmayacaktır.

Tablo 4: Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli

Yapılması Gerekenler	Tanımları
Sürekli Öğrenme Fırsatlarının Yaratılması	Öğrenme yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve sürekli eğitim ve büyüme fırsatları sağlanır.
Diyalog ve Soru Sormanın Desteklenmesi	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler.
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmenin Desteklenmesi	İş süreci değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir, işbirliğine değer verilir ve ödüllendirilir.
Öğrenmeyi Paylaşabilmeye Yönelik Sistemlerin Kurulması	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur.
Ortak bir Vizyon için Kişilerin Güçlendirilmesi	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme yetkisi ile sorumluluk eşit olarak dağıtılır.
Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurulması	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir; kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerindeki uygulamaları değiştirebilirler; örgütün toplumla bağı vardır.
Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler, ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar

Kaynak: Watkins ve Marsick, Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results. Yayınlanmamış çalışmaları, 1997.

Marsick ve Watkins , "Demonstrating the value of an Organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5, 2003, ss. 132-151.

5.5.4. Anketlerin Değerlendirilmesi ve İstatistiksel Sonuçlar

Bu kısımda anketlerin değerlendirilmesi ve elde edilen istatistiksel sonuçlar kapsamında analize dayalı yorumlar yer almaktadır.

5.5.4.1. Güvenirlik Analizi

Anket formunda yer alan öğrenen örgütün boyutlarına ilişkin 43 madde ile örgütsel düzeyde performans ölçümüne ilişkin 12 madde kapsamında güvenirlik analizi yapılmıştır. Analizlerin yapılmasında “SPSS 10.0 for Windows” paket programından yararlanılmıştır.

Güvenirlik analizi sonucunda bulunan Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenirlik artmaktadır. Alpha değeri 0.50'nin altında kaldığında güvenirlik düşüktür. Alpha değeri 0.70'in üstünde ise güvenirlik yüksektir (Arbak ve İlter, 1995;178).

Öğrenen örgütün boyutlarına yönelik 43 maddeye ilişkin olarak bulunan Alpha değeri 0.9638'dir. Bu sonuca göre öğrenen örgütün boyutlarına yönelik maddelerin güvenirliliği oldukça yüksektir. Bu maddeler kapsamında güvenirliliği düşük çıkan madde olmamıştır.

Anketin birinci bölümünü oluşturan 43 maddeye ilişkin genel olarak yapılan güvenirlik analizinin yanı sıra öğrenen örgütün boyutları bazında içsel güvenirlik düzeylerini belirlemek amacı ile Alpha değerleri ayrıca hesaplanmıştır. Her üç boyuta ilişkin hesaplanan değerler Tablo 5'de sunulmaktadır.

Tablo 5: Boyutlara İlişkin Alpha Değerleri

BOYUT	SORULAR	ALPHA DEĞERİ
Bireysel Düzey Boyutu	S.1 - S.13	0.8926
Takım veya Grup Düzeyi Boyutu	S.14 - S.19	0.8834
Örgüt Düzeyi Boyutu	S.20 - S.43	0.9468

Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Modeli kapsamında yer alan yedi boyut bazında içsel güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacı ile Alpha değerleri hesaplanmıştır. Boyutlara ilişkin hesaplanan değerler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Boyutlar Bazında Güvenirlik Analizi Sonuçları

BOYUT	SORULAR	ALPHA DEĞERİ
WM 1: Sürekli Öğrenme Fırsatlarının Yaratılması	S.1 - S.6	0.7557
WM 2: Diyalog ve Soru Sormanın Desteklenmesi	S.7 - S.13	0.8468
WM 3: Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmenin Desteklenmesi	S.14 - S.19	0.8834
WM 4: Öğrenmeyi Paylaşabilmeye Yönelik Sistemlerin Kurulması	S.20 - S.25	0.8476
WM 5: Ortak bir Vizyon için Kişilerin Güçlendirilmesi	S.26 - S.31	0.8375
WM 6: Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurulması	S.32 - S.37	0.8557
WM 7: Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	S.38 - S.43	0.9033

Anketin ikinci bölümünü oluşturan ve Örgütsel Düzeyde Performans Ölçümü'ne yönelik olan 12 madde kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Alpha değeri 0.6597'dir.

Bu değerler kapsamında anketin genel olarak ve tüm boyutlar bazında içsel düzeyde güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Sadece "Performans Ölçümü"ne yönelik bölümdeki Alpha değeri güvenilirlik açısından geçerli fakat tüm boyutlar bazında en düşük değere sahip olduğundan dolayı anket formunun

yeniden kullanılacak olması durumunda bu bölümün gözden geçirilmesi anketin güvenilirliğini yükseltecektir.

5.5.4.2. Anketi Yanıtlayan Çalışanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketi yanıtlayan çalışanlara ilişkin özellikler aşağıda belirtilmiştir.

Çalışanların Özellikleri:

Çalışanların işletmede bulunduğu pozisyona ilişkin değerlendirme Tablo 7' de görülmektedir.

Tablo 7: Çalışanların işletmedeki pozisyonlara göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst ve Orta Düzey Yönetici	16	14,7	14,7
Alt Düzey Yönetici	21	19,3	33,9
Uzman	72	66,1	100,0
Toplam	109	100,0	

Çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin değerlendirme Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	2	1,8	1,8
Lise	16	14,7	16,5
Yüksekokul	11	10,1	26,6
Üniversite	78	71,6	98,2
Lisansüstü	2	1,8	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu değerlendirmelere göre çalışanlar kapsamında eğitim düzeyi açısından en fazla yoğunluk % 71.6 oranı ile niversite düzeyinde görülmektedir.

Çalışanların işletmede buldukları süreyi değerlendirmeye yönelik bilgiler Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Çalışanların işletmede buldukları süreler açısından dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YIL 1	16	14,7	14,7
2	17	15,6	30,3
3	16	14,7	45,0
4	12	11,0	56,0
5	10	9,2	65,1
6	4	3,7	68,8
7	9	8,3	77,1
8	5	4,6	81,7
9	1	,9	82,6
10	3	2,8	85,3
11	2	1,8	87,2
12	3	2,8	89,9
13	2	1,8	91,7
14	2	1,8	93,6
18	3	2,8	96,3
19	2	1,8	98,2
23	1	,9	99,1
30	1	,9	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu değerlendirmeler işığında anketi yanıtlayan çalışanların işletmede geçirmiş oldukları süre 1 ile 30 yıl arasında değişmektedir. En fazla yoğunluğun oluştuğu süreler değerlendirildiğinde 1-7 yıl aralığındaki çalışanlar kapsamında % 14.7’sinin 1 yıl, % 15.6’sının 2 yıl, % 14.7’sinin 3 yıl, % 11’inin 4 yıl, % 9.2’sinin 5 yıl, % 8.3’ünün ise 7 yıl çalışma sürelerinin bulunduğu görülmektedir.

Çalışanların buldukları pozisyona ilişkin çalışma süreleri kapsamında yapılan değerlendirmeler Tablo 10' da görülmektedir.

Tablo 10: Çalışanların buldukları pozisyona ilişkin çalışma sürelerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YIL 1	25	22,9	22,9
2	17	15,6	38,5
3	21	19,3	57,8
4	20	18,3	76,1
5	12	11,0	87,2
6	3	2,8	89,9
7	6	5,5	95,4
8	1	,9	96,3
11	1	,9	97,2
12	1	,9	98,2
13	1	,9	99,1
19	1	,9	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu değerlendirmeler ışığında anketi yanıtlayan çalışanların buldukları pozisyona ilişkin çalışma süreleri 1 ile 19 yıl arasında değişmektedir. Buna göre çalışanların % 22.9'u 1 yıl, % 15.6'sı 2 yıl, % 19.3'ü 3 yıl, % 18.3'ü 4 yıl, % 11'i 5 yıl, % 2.8'i 6 yıl, % 5.5'i 7 yıl süre ile aynı pozisyonda çalışıyor bulunmaktadır. Bunu dışında 8, 11, 12, 13 ve 19 yıl süre ile aynı pozisyonda çalışmakta olanların her birinin % 0.9 oranına sahip bulunduğu görülmektedir.

5.5.4.3. Ankette Yer Alan Boyutlar Bazında Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, ankette yer alan boyutlar olarak bireysel düzey, takım veya grup düzeyi ve örgütsel düzey boyutları kapsamında gerçekleştirilen analizler yer almaktadır.

5.5.4.3.1. Bireysel Düzey Boyutu

Tablo 11’de anketin bireysel düzey boyutunu oluşturan 13 maddeye ilişkin istatistiksel değerlendirme yer almaktadır. Bu maddelerin değerlendirilmesinde ankete katılanlar, altılı Likert ölçeği kapsamında “Hiç Uymuyor” dan “Tamamen Uyuyor” a kadar olan seçenekler çerçevesinde tercih yapmışlardır. Bu değerlendirmeler sonucunda en yüksek ortalama % 5.11 ile “örgütümde bireyler birbirine saygı ile davranırlar” şeklinde ifade edilen 12. maddeye aittir. Bunu % 5.04 oranı ile “örgütümde, bireyler öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar” şeklinde ifade edilen 3. madde izlemektedir. Bu boyut bazında en düşük değer % 3.94 ile “örgütümde, bireyler öğrendikleri için ödüllendirilirler” şeklinde ifade edilen 7. maddeye aittir. Diğer maddelerin ortalaması ise % 4.39 ile % 4.72 arasında kalan değerler kapsamında yer almaktadır. Sonuç olarak bu boyut bazında verilen yanıtlar için ortalama değerler kapsamında bir genelleme yapacak olduğumuzda, öğrenen örgüt olma açısından değerlendirilen Arkas Holding’in bireysel düzeyde öğrenme yönünde başarılı bir performans ortaya koyduğunu söylemek olasıdır.

Tablo 11 : Bireysel Düzey Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri

	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	S.9	S.10	S.11	S.12	S.13
Frekans	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Ortalama	4,70	4,72	5,04	4,39	4,62	4,70	3,94	4,60	4,61	4,62	4,62	5,11	4,81
St. Sapma	,96	,79	,82	,83	,88	,81	1,03	,88	,83	,87	,87	,66	,80
Minimum	2	3	2	2	3	3	1	3	3	2	2	4	3
Maksimum	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

5.5.4.3.2. Takım veya Grup Düzeyi Boyutu

Tablo 12’de anketin takım veya grup düzeyi boyutunu oluşturan ve anketin 14-19 no.lu ifadeleri arasında yer alan 6 maddeye ilişkin istatistiksel değerlendirme yer almaktadır. Bu maddelerin değerlendirilmesinde ankete katılanlar, altılı Likert ölçeği kapsamında “Hiç Uymuyor” dan “Tamamen Uyuyor”

a kadar olan seçenekler çerçevesinde tercih yapmışlardır. Bu değerlendirmeler sonucunda en yüksek ortalama % 4.83 ile “örgütümde, takımlar/gruplar, edinilen bilgi veya grup tartışmalarının bir sonucu olarak düşüncelerini yeniden gözden geçirirler” şeklinde ifade edilen 17. maddeye aittir. Bu boyut bazında en düşük değer % 4.21 ile “örgütümde, takımlar/gruplar başarılarından dolayı bir takım/grup olarak ödüllendirilirler” şeklinde ifade edilen 18. maddeye aittir. Diğer maddelerin ortalaması ise % 4.61 ile % 4.78 arasında kalan değerler kapsamında yer almaktadır. Sonuç olarak bu boyut bazında verilen yanıtlar için ortalama değerler kapsamında bir genelleme yapacak olduğumuzda, öğrenen örgüt olma açısından değerlendirilen Arkas Holding’in takım veya grup düzeyinde öğrenme yönünde başarılı bir performans ortaya koyduğunu söylemek olasıdır.

Burada her iki boyut bazında, en düşük değeri alan ifadelerin (her ne kadar diğer ifadeler ile aralarındaki oran farkı oldukça küçük olmasına rağmen), öğrenme sonucunda ödüllendirme yönündeki ifadeler olması ilginç bir ayrıntıyı ortaya koyması yönünde dikkat çekici olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçlar, örgüt yöneticileri için de, bireylerin ve grupların/takımların öğrenmeleri sonucunda ödüllendirilmeleri açısından daha fazla özen gösterilmesi yönünde önem taşıyabilecektir.

Tablo 12: Takım veya Grup Düzeyi Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri

	S.14	S.15	S.16	S.17	S.18	S.19
Frekans	109	109	109	109	109	109
Ortalama	4,61	4,72	4,78	4,83	4,21	4,62
St. Sapma	,82	,86	,72	,74	1,06	,92
Minimum	3	1	3	3	1	2
Maksimum	6	6	6	6	6	6

5.5.4.3.3. Örgüt Düzeyi Boyutu

Tablo 13 ve 14’de anketin örgüt düzeyi boyutunu oluşturan ve anketin 20-43 no.lu ifadeleri arasında yer alan 24 maddeye ilişkin istatistiksel

değerlendirmeler yer almaktadır. Bu maddelerin değerlendirilmesinde ankete katılanlar, altılı Likert ölçeği kapsamında “Hiç Uymuyor” dan “Tamamen Uyuyor” a kadar olan seçenekler çerçevesinde tercih yapmışlardır. Bu değerlendirmeler sonucunda en yüksek ortalamalar % 5.17 ile % 5.28 arasında yer almakta ve bu oranlar 38-43 no.lu ifadeler kapsamında yoğunlaşmaktadır. “Öğrenen Örgüt Modeli” kapsamında değerlendirildiğinde bu ifadelerin aynı zamanda “Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi” boyutunu oluşturan ifadeler olduğu dikkati çekmektedir. Bu açıdan konuya baktığımızda, tezin ana konseptini oluşturan “öğrenen örgüt ve stratejik liderlik” bağlamının pekişmesi yönünden de önemli sayılabilecek bir sonuç olmaktadır. Diğer maddelerin ortalaması ise % 4.34 ile % 4.86 arasında yer alan değerler kapsamında değişmektedir. Sonuç olarak bu boyut bazında verilen yanıtlar için ortalama değerler kapsamında bir genelleme yapacak olduğumuzda, öğrenen örgüt olma açısından değerlendirilen Arkas Holding’in örgütsel düzeyde öğrenme yönünde başarılı bir performans ortaya koyduğunu söylemek olasıdır.

Tablo 13: Örgüt Düzeyi Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri A

	S.20	S.21	S.22	S.23	S.24	S.25	S.26	S.27	S.28	S.29	S.30	S.31
Frekans	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Ortalama	4,77	4,83	4,58	4,47	4,82	4,84	4,70	4,34	4,69	4,51	4,51	4,72
Std. Sapma	,75	,75	,91	,95	,77	,81	,79	,86	,68	,88	,83	,82
Minimum	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3
Maksimum	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Tablo 14: Örgüt Düzeyi Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri B

	S.32	S.33	S.34	S.35	S.36	S.37	S.38	S.39	S.40	S.41	S.42	S.43
Frekans	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Ortalama	4,49	4,65	4,81	4,45	4,70	4,86	5,17	5,12	5,07	5,42	5,28	5,27
St. Sapma	,94	,89	,82	,90	,76	,73	,65	,74	,77	,64	,72	,63
Minimum	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4
Maksimum	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

5.5.4.4. Ankette Yer Alan Örgütsel Performans Düzeyine Yönelik Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel performansı değerlendirmeye yönelik 12 maddeye ilişkin değerler Tablo 15’de görülmektedir. Bu maddelerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçek 1’den 10’a kadar olmak üzere “En Düşük” ten “En Yüksek” ifadesine kadar sıralanmış ve örgütsel performansı bir önceki yıl ile karşılaştırarak değerlendiren seçeneklerden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinden elde edilen puanlar toplanıp ona bölüldüğünde toplam performans düzeyine ilişkin ölçüt elde edilmektedir. Bu puan ne kadar yüksek ise performans da o oranda yüksek olmaktadır.

Bu tablo bazında genel bir değerlendirme yapıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan 44. maddedir ve bu madde “yatırımın getiri oranı” ile ilgili bulunmaktadır.

Tablo 15: Örgütsel Performans Düzeyine Yönelik Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	M.44	M.45	M.46	M.47	M.48	M.49	M.50	M.51	M.52	M.53	M.54	M.55
Frekans	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Ortalama	8.26	7.06	6.28	7.40	8.42	6.44	7.46	8.05	7.56	7.83	7.82	7.70
St. Sapma	1.49	1.93	1.92	1.82	1.54	1.67	1.70	7.85	1.74	1.44	1.50	1.58
“En Düşük”	4	2	1	2	5	2	4	3	3	5	4	3
“En Yüksek”	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

5.5.4.4.1. Performansa İlişkin Maddeler Düzeyinde Örgütsel

Performansın Ayrıntılı Değerlendirmesi

Madde 44: “Örgütümde, yatırımın getiri oranı önceki yıldan daha büyüktür.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16: Performans Değerlendirmesi 1

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
4	1	,9	,9
5	8	7,3	8,3
6	4	3,7	11,9
7	9	8,3	20,2
8	44	40,4	60,6
9	13	11,9	72,5
10	30	27,5	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde % 40.4 ile en yüksek orana sahip olan değerlerin “8” ve ardından % 27.5 oranı ile “10” olduğu belirlenmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran % 0.9 ile “4” değerine aittir. Bu durumda anketi yanıtlayanların büyük bir çoğunluğu, yatırımın getiri oranı açısından bir önceki yıla göre artış olduğunu belirtmiş bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında örgütsel performans ölçümü kapsamında gelişme kaydedildiğini söylemek olasıdır.

Madde 45: “Örgütümde, çalışan başına ortalama verimlilik önceki yıldan daha büyüktür.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17: Performans Değerlendirmesi 2

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	1	,9	,9
3	1	,9	1,8
4	8	7,3	9,2
5	19	17,4	26,6
6	15	13,8	40,4
7	14	12,8	53,2
8	23	21,1	74,3
9	15	13,8	88,1
10	13	11,9	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oran % 21.1 ile “8” değerine aittir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran ise % 0.9 ile “2 ve 3” değerlerine ait bulunmaktadır. Bu durumda örgütsel performans ölçümü açısından çalışan başına ortalama verimliliğin önceki yıldan daha büyük olduğunu söyleyebiliriz.

Madde 46: “Örgütümde, ürün ve hizmetler için pazar süreci geçen yıldan daha azdır.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18: Performans Değerlendirmesi 3

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	,9	,9
3	4	3,7	4,6
4	9	8,3	12,8
5	34	31,2	44,0
6	14	12,8	56,9
7	20	18,3	75,2
8	9	8,3	83,5
9	10	9,2	92,7
10	8	7,3	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oran % 31.2 ile “5” değerine aittir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran ise % 0.9 ile “1” değerine ait bulunmaktadır. Bu durumda , ürün ve hizmetler için gerekli olan pazar sürecinin önceki yıl ile karşılaştırıldığında azalma gösterdiğini söylemek olasıdır ve bu da performans açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Madde 47: “Örgütümde, tüketici şikayetlerini yanıtlama süreci geçen yıldan daha iyidir.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 19’da görülmektedir.

Tablo 19: Performans Değerlendirmesi 4

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	1	,9	,9
3	1	,9	1,8
5	20	18,3	20,2
6	15	13,8	33,9
7	13	11,9	45,9
8	26	23,9	69,7
9	17	15,6	85,3
10	16	14,7	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oran % 23.9 ile “8” değerine aittir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran ise % 0.9 ile “2 ve 3” değerlerine ait bulunmaktadır. Bu durumda , tüketici şikayetlerini yanıtlama süreci açısından, önemli sayılabilecek orandaki katılımcı, görece bir performans artışı olduğu konusunda olumlu görüş bildirmiştir.

Madde 48: “Örgütümde, pazar payı geçen yıldan daha büyüktür.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20: Performans Değerlendirmesi 5

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5	9	8,3	8,3
6	4	3,7	11,9
7	16	14,7	26,6
8	15	13,8	40,4
9	33	30,3	70,6
10	32	29,4	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek orana sahip olan değerlerin % 30.3 ile “9” ve ardından % 29.4 oranı ile “10” olduğu belirlenmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran % 8.3 ile “5” değerine aittir. Bu durumda oldukça yüksek sayılabilecek düzeydeki katılımcının, örgütsel performans ölçümü kapsamında pazar payı açısından bir önceki yıla oranla artış olduğu konusunda olumlu görüş bildirdiğini söylemek olasıdır.

Madde 49: “Örgütümde, gerçekleşen her işin maliyeti geçen yıldan daha düşüktür.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21: Performans Değerlendirmesi 6

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	1	,9	,9
3	1	,9	1,8
4	6	5,5	7,3
5	31	28,4	35,8
6	17	15,6	51,4
7	26	23,9	75,2
8	18	16,5	91,7
10	9	8,3	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek orana sahip olan değerlerin % 28.4 ile “5” ve ardından % 23.9 oranı ile “7” olduğu belirlenmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran % 0.9 ile “2 ve 3” değerlerine aittir. Bu durumda örgütsel performans ölçümü kapsamında gerçekleşen her işin maliyetinin bir önceki yıla oranla daha düşük olması, örgütsel performans açısından önem taşımaktadır.

Madde 50: “Örgütümde, müşteri memnuniyeti geçen yıldan daha yüksektir.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22: Performans Değerlendirmesi 7

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
4	2	1,8	1,8
5	20	18,3	20,2
6	12	11,0	31,2
7	11	10,1	41,3
8	34	31,2	72,5
9	16	14,7	87,2
10	14	12,8	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar performans ölçeği kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oran % 31.2 ile “8” değerine aittir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran ise % 1.8 ile “4” değerine ait bulunmaktadır. Bu durumda müşteri memnuniyeti açısından önemli sayılabilecek düzeydeki katılımcı, bir önceki yıla oranla artış olduğu yönünde olumlu görüş bildirmiştir.

Madde 51: “Örgütümde, uygulanan öneri sayısı geçen yıldan daha fazladır.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 23'de görülmektedir.

Tablo 23: Performans Değerlendirmesi 8

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	1	,9	,9
4	6	5,5	6,4
5	17	15,6	22,0
6	11	10,1	32,1
7	16	14,7	46,8
8	27	24,8	71,6
9	16	14,7	86,2
10	15	13,7	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar performans ölçeği kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oran % 24.8 ile "8" değerine aittir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran ise % 0.9 ile "3" değerine ait bulunmaktadır. Bu durumda uygulanan öneri sayısı açısından önemli sayılabilecek düzeydeki katılımcı, bir önceki yıla oranla artış olduğu yönünde olumlu görüş bildirmiştir.

Madde 52: "Örgütümde, yeni ürün ve hizmetlerin sayısı geçen yıldan daha fazladır."

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 24'de görülmektedir.

Tablo 24: Performans Değerlendirmesi 9

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	1	,9	,9
4	1	,9	1,8
5	19	17,4	19,3
6	8	7,3	26,6
7	19	17,4	44,0
8	24	22,0	66,1
9	21	19,3	85,3
10	16	14,7	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oranların % 22 oranı ile “8” ve ardından % 19.3 oranı ile “9” olduğu belirlenmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran % 0.9 ile “3 ve 4” değerlerine aittir. Bu durumda katılımcıların önemli bir çoğunluğu, yeni ürün ve hizmetlerin sayısı konusunda bir önceki yıla göre artış olduğu konusunda olumlu görüş bildirmiştir.

Madde 53: “Örgütümde, toplam işgücü içinde karşılaştırıldığında kalifiye çalışanların oranı geçen yıldan daha fazladır.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 25’de görülmektedir.

Tablo 25: Performans Değerlendirmesi 10

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5	9	8,3	8,3
6	8	7,3	15,6
7	28	25,7	41,3
8	29	26,6	67,9
9	18	16,5	84,4
10	17	15,6	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oranların % 26.6 oranı ile “8” ve ardından % 25.7 oranı ile “7” olduğu belirlenmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran % 7.3 ile “6” değerine aittir. Bu durumda katılımcıların önemli bir çoğunluğu, toplam işgücü içinde karşılaştırıldığında kalifiye çalışanların oranı açısından geçen yıla göre artış olduğu konusunda olumlu görüş bildirmiştir.

Madde 54: “Örgütümde, teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranı geçen yıldan daha fazladır.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 26’da görülmektedir.

Tablo 26: Performans Değerlendirmesi 11

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
4	2	1,8	1,8
5	8	7,3	9,2
6	11	10,1	19,3
7	17	15,6	34,9
8	36	33,0	67,9
9	19	17,4	85,3
10	16	14,7	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oranların % 33 ile “8” ve ardından % 17.4 oranı ile “9” olduğu belirlenmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran ise % 1.8 ile “4” değerine ait bulunmaktadır. Bu durumda teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranı konusunda önemli sayılabilecek düzeydeki katılımcı, bir önceki yıla oranla artış olduğu yönünde olumlu görüş bildirmiştir.

Madde 55: “Örgütümde, yeni beceriler öğrenen bireylerin sayısı geçen yıldan daha fazladır.”

Bu maddeye ilişkin ayrıntılı değerlendirme Tablo 27’de görülmektedir.

Tablo 27: Performans Değerlendirmesi 12

Ölçek Değeri	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	1	,9	,9
4	1	,9	1,8
5	9	8,3	10,1
6	11	10,1	20,2
7	27	24,8	45,0
8	25	22,9	67,9
9	18	16,5	84,4
10	17	15,6	100,0
Toplam	109	100,0	

Bu maddeye ilişkin yorumlar ölçek maddeleri kapsamında değerlendirildiğinde en yüksek oranların % 24.8 ile “7” ve ardından % 22.9 oranı ile “8” olduğu belirlenmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında en düşük oran ise % 0.9 ile “3 ve 4” değerlerine ait bulunmaktadır. Bu durumda yeni beceriler öğrenen bireylerin sayısı konusunda, önemli sayılabilecek düzeydeki katılımcı, bir önceki yıla oranla artış olduğu yönünde olumlu görüş bildirmiştir.

5.5.4.4.2. Örgütsel Performans Ölçümüne Yönelik Maddelere İlişkin Genel Değerlendirme

Örgütsel performansı belirlemeye yönelik maddelere ilişkin ayrıntılı değerlendirme sonucunda performans ölçeğindeki “en yüksek” değerlerden biri olan ve en yüksek oranda tercih edilen değer “8” olmuştur ; 44, 45, 47, 50, 51, 54, 55 no.lu maddelerde tercih edilme açısından en yüksek oranlara ulaştığı görülmektedir. Ölçekteki “en yüksek” değerlerden bir diğeri olan “9” ise 48 ve 52 no.lu maddelerde en yüksek düzeyde tercih edilmiştir. Diğer “en yüksek” değer olan “10” ise 44 ve 48 no.lu maddelerde “8” ve “9” değerinin ardından en yüksek oranda tercih edilen ikinci değer olmuştur. Sadece 46 ve 49 no.lu maddelerde orta düzeyde bir performansı ifade eden “5” değeri en yüksek tercih oranına sahip olmuştur. Bu maddelerin ifade biçimi diğer maddelerle karşılaştırıldığında maddelerin, olumsuzluk bildiren bir ifade tarzı ile sonlandığı dikkati çekmektedir (*Madde 46: Örgütümde, ürün ve hizmetler için pazar süreci geçen yıldan daha azdır; Madde 49: Örgütümde, gerçekleşen her işin maliyeti geçen yıldan daha düşüktür*). Bu bağlamda ifadelerin tam olarak algılanamaması veya olumsuzluk bildiriminin bulunmasından dolayı yanıltıcı olması ihtimalini de göz önünde bulundurmak kanımızca uygun olacaktır. Performans ölçeği kapsamında “2” ve “3” değerleri, % 0.9 gibi çok düşük düzeyde kalan bir oran ile tercih edilen “en düşük” değerler olmuştur.

Bu sonuçlar kapsamında bir önceki yıla göre örgütsel performansın önemli sayılabilecek düzeyde bir artış gösterdiğini söylemek olasıdır.

5.5.4.5. Öğrenen Örgütün Boyutlarını Oluşturan Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İstatistiksel Olarak Test Edilmesi

Karakterler arasında veya karakterler ile çevre koşulları arasında görülen ve birinin değişmesi ile diğersinin de değişmesi veya bir etkenin etkisiyle birlikte değişme olayına «Korelasyon» denir.

İki karakterden biri çoğalırken, diğeri de çoğalıyor veya iki karakterden biri azalırken diğeri de azalıyor ise; karakterler arasında «Pozitif Korelasyon» vardır.

İki karakterden biri çoğalırken, diğeri azalıyor ise; karakterler arasında «Negatif Korelasyon» vardır (Kutsal ve Muluk, 1975;113-114).

Çalışmamızda araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Spearman – rho yöntemine göre korelasyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla Tablo K1 hem çalışmadaki modelde yer alan hem de anket formu bazında gruplandırılmış bulunan değerlere ilişkin verilerin ikili korelasyonlarına ait sonuçları içermektedir.

Tablo 28 (Korelasyon Tablosu) incelendiğinde ikili korelasyon sonuçlarının modelde öngörülen ilişkileri doğruladığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden yatırımın getiri oranı (S.44), çalışan başına ortalama verimlilik (S.45), toplam işgücü içinde karşılaştırıldığında kalifiye çalışanların oranındaki artış (S.53), yeni beceriler öğrenen bireylerin sayısındaki artış (S.55) ile öğrenen örgüt ölçeğinde yer alan bireysel düzey boyutu (BİR) arasında olumlu yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkilerden yatırımın getiri oranı (S.44) ile bireysel boyut (BİR.) arasındaki ilişki 0.05 düzeyinde anlamlı, diğers ilişkilerin tümü ise 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış (S.54) ile modelde yer alan öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemlerin kurulup işe entegre edilmesini, erişimin sağlanması

korunmasını içeren boyut (WM4) arasında oluşan ilişki de olumludur ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Modeldeki boyutlardan öğrenmenin yapılan işin içerisine yerleştirildiğini, kişilerin çalışırken öğrendiğini ve sürekli eğitim ve büyüme fırsatlarının sağlandığını belirten boyut (WM1) ile yatırımın getiri oranındaki artış (S.44), çalışan başına ortalama verimlilikteki artış (S.45), uygulanan öneri sayısındaki artış (S.51), yeni ürün ve hizmetlerin sayısındaki artış (S.52), toplam işgücü içinde kalifiye çalışanların oranındaki artış (S.53), teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış (S.54) arasında pozitif yönde ilişkiler belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkilerden (S.45, S.51, S.54, S.55) arasındaki ilişkiler 0.01 düzeyinde anlamlı, diğer ilişkilerin tümü 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Ortak bir vizyon için kişileri güçlendirme boyutu (WM5) ile bireysel düzey boyutu (BİR) arasında yine olumlu ilişki söz konusudur ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Liderin model oluşturması ve öğrenmeyi desteklemesine ait boyut (WM7) ile sürekli öğrenme fırsatlarını yaratılması boyutu (WM1) ve diyalog ve soru sormanın desteklenmesi boyutu (WM2) arasında pozitif korelasyon söz konusudur ve bu ilişkiler 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yardımlaşma ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi boyutu (WM3) ile örgütte gerçekleşen işlerin maliyetinde bir önceki yıla oranla azalma olduğunu belirten ifade (S.49) ve ortak bir vizyon için kişilerin güçlendirilmesi boyutu (WM5) arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. (S.49) ile olan ilişki 0.05 düzeyinde anlamlı iken (WM5) boyutu ile olan ilişki 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

5.5.4.6. Öğrenen Örgüt Boyutlarının Çalışanların Pozisyonu ve Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığının Test Edilmesi

“Öğrenen Örgütün Boyutlarına Yönelik Anket Formu”na verilen yanıtların çalışanların işletmedeki pozisyonu ve eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının istatistiksel olarak test edilmesinde “tek yönlü varyans analizi”nden yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ile ikiden çok ortalama arasındaki farkların anlamlılığı test edilebilmektedir (Ergün, 1995; 175). Bu kapsamda çalışmamızda pozisyon ve eğitim düzeyinin Öğrenen Örgütün Boyutlarına ilişkin değişkenlerin yorumlanması açısından etkisi *tek yönlü varyans analizi* ile araştırılmıştır.

5.5.4.6.1. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Öğrenen Örgüt Boyutlarına İlişkin Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın Test Edilmesi

Çalışanların pozisyonları açısından Öğrenen Örgüt Boyutları ile ilgili olarak yapılmış varyans analizine ilişkin ayrıntılar Tablo 29 ve 30’ da verilmiştir. Tablolardan görüleceği üzere varyans analizi, boyutlara ilişkin olarak pozisyon ve eğitim düzeyleri kapsamında herhangi bir farklılaşma olmadığını ortaya koymaktadır.

Boyutlara İlişkin Bulguların Yorumlanması:

Tüm Boyutlar Bazında Genel Değerlendirme için $F= 1.2990$ ’dır, bu F değeri 0.2771 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05 ’den büyük olduğu için, çalışanların pozisyonlarına göre verilen yanıtların tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirmesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Bireysel Düzeydeki Boyutu için $F=1.3245$ ’dir ve bu F değeri 0.2703 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05 ’den büyük olduğu için, çalışanların pozisyonlarına göre verilen yanıtlarda bireysel düzeydeki boyut açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Takım veya Grup Düzeyindeki Boyutu için $F=0.2184$ 'tür ve bu F değeri 0.8042 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için, çalışanların pozisyonlarına göre verilen yanıtlarda takım veya grup düzeyindeki boyut açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Örgüt Düzeyindeki Boyutu için $F=1.6507$ 'dir ve bu F değeri 0.1968 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için, çalışanların pozisyonlarına göre verilen yanıtlarda örgütsel düzeydeki boyut açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin "Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak" Boyutu için $F=2.2959$ 'dur ve bu F değeri 0.1057 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların pozisyonları kapsamında verilen yanıtlar, örgütün sürekli öğrenme fırsatları yaratması açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin "Diyalog ve Soru Sormanın Desteklenmesi" Boyutu için $F=0.7161$ 'dir ve bu F değeri 0.4910 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların pozisyonları kapsamında verilen yanıtlar, örgüt içinde diyalog ve soru sormanın desteklenmesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin "Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmenin Desteklenmesi" Boyutu için $F=0.2184$ 'tür ve bu F değeri 0.8042 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların pozisyonları kapsamında verilen yanıtlar, örgüt içinde yardımlaşma ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Öğrenmeyi Paylaşabilmeye Yönelik Sistemlerin Kurulması ” Boyutu için $F=1.7997$ 'dir ve bu F değeri 0.1704 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların pozisyonları kapsamında verilen yanıtlar, öğrenmeyi paylaşabilmeye yönelik sistemlerin kurulması açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Ortak Bir Vizyon İçin Kişilerin Güçlendirilmesi ” Boyutu için $F=2.1033$ 'tür ve bu F değeri 0.1271 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların pozisyonları kapsamında verilen yanıtlar, ortak bir vizyon için kişilerin güçlendirilmesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurulması ” Boyutu için $F=1.4923$ 'tür ve bu F değeri 0.2295 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların pozisyonları kapsamında verilen yanıtlar, örgüt ile çevresi arasında bağlantı kurulması açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi ” Boyutu için $F=1.0790$ 'dır ve bu F değeri 0.3436 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların pozisyonları kapsamında verilen yanıtlar, liderin model oluşturması ve öğrenmeyi desteklemesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tüm bu sonuçlardan da görüleceği üzere ile öğrenen örgüt değerlerini taşıyan uygulamaların yorumlanması açısından çalışanların işletmede buldukları pozisyonlar kapsamında istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu da örgütsel uygulamaların tüm çalışanlar açısından aynı yönde değerlendirilebildiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç araştırma kapsamına alınan işletmenin, öğrenen

örgüte yönelik özelliklere sahip olduğunun işletmedeki pozisyonları farklı olsa da tüm çalışanlar tarafından onaylanması olarak kabul edilebileceğinden dolayı önem taşımaktadır.

Tablo 29: Öğrenen Örgüt Boyutları Kapsamında Çalışanların Pozisyonlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	POZİSYON	N	ORTALAMA	St. Sapma
GENEL	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.6090	.0793
	Alt D. Yön	21	4.6235	.6113
	Uzman	72	4.7855	.5219
BİREYSEL	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.6106	.4264
	Alt D. Yön	21	4.4872	.7331
	Uzman	72	4.7094	.5300
TAKIM	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.5625	.5159
	Alt D. Yön	21	4.5714	.6741
	Uzman	72	4.6597	.7264
ÖRGÜT	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.6198	.3180
	Alt D. Yön	21	4.7103	.5933
	Uzman	72	4.8582	.5476
WM1	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.7083	.5253
	Alt D. Yön	21	4.4603	.7320
	Uzman	72	4.7593	.5142
WM2	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.5268	.4293
	Alt D. Yön	21	4.5102	.7858
	Uzman	72	4.6667	.5980
WM3	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.5625	.5159
	Alt D. Yön	21	4.5714	.6741
	Uzman	72	4.6597	.7264
WM4	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.4479	.3978
	Alt D. Yön	21	4.7698	.6291
	Uzman	72	4.7639	.6523
WM5	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.3646	.3860
	Alt D. Yön	21	4.4603	.6685
	Uzman	72	4.6597	.6125
WM6	Üst ve Orta D. Yön.	16	4.4792	.2911
	Alt D. Yön	21	4.5397	.7167
	Uzman	72	4.7338	.6688
WM7	Üst ve Orta D. Yön.	16	5.1875	.5371
	Alt D. Yön	21	5.0714	.6137
	Uzman	72	5.2755	.5637

Tablo 30: Öğrenen Örgüt Boyutlarının Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	VARYASYON KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERCESİ	ORTALAMA KARELER	F	p
GENEL	Gruplar arası	,6942	2	,3471	1,290	0,2771
	Grup içi	28,3246	106	,2672		
	Toplam	29,0188	108			
BİREYSEL	Gruplar arası	,8352	2	,4176	1,3245	0,2703
	Grup içi	33,4204	106	,3153		
	Toplam	34,2556	108			
TAKIM	Gruplar arası	,2083	2	,1041	,2184	0,8042
	Grup içi	50,5491	106	,4769		
	Toplam	50,7574	108			
ÖRGÜT	Gruplar arası	,9295	2	,4647	1,6507	0,1968
	Grup içi	29,8438	106	,2815		
	Toplam	30,7733	108			
WM1	Gruplar arası	1,4567	2	,7283	2,2959	0,1057
	Grup içi	33,6274	106	,3172		
	Toplam	35,0841	108			
WM2	Gruplar arası	,5472	2	,2736	,7161	0,4910
	Grup içi	40,5016	106	,3821		
	Toplam	41,0489	108			
WM3	Gruplar arası	,2083	2	,1041	,2184	0,8042
	Grup içi	50,5491	106	,4769		
	Toplam	50,7574	108			
WM4	Gruplar arası	1,3751	2	,6876	1,7997	0,1704
	Grup içi	40,4969	106	,3820		
	Toplam	41,8721	108			
WM5	Gruplar arası	1,5004	2	,7502	2,1033	0,1271
	Grup içi	37,8089	106	,3567		
	Toplam	39,3094	108			
WM6	Gruplar arası	1,2192	2	,6096	1,4923	0,2295
	Grup içi	43,3022	106	,4085		
	Toplam	44,5214	108			
WM7	Gruplar arası	,7008	2	,3504	1,0790	0,3436
	Grup içi	34,4226	106	,3247		
	Toplam	35,1233	108			

5.5.4.6.2. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Öğrenen Örgüt Boyutlarına İlişkin Değişkenler Arasındaki Farklılaşmanın Test Edilmesi

Çalışanların eğitim durumları açısından Öğrenen Örgüt Boyutları ile ilgili olarak yapılmış varyans analizine ilişkin ayrıntılı tablolar Tablo 31 ve 32' de verilmiştir. Tablolardan görüleceği üzere tek yönlü varyans analizi (Anova), boyutlara ilişkin olarak pozisyon ve eğitim düzeyleri kapsamında herhangi bir farklılaşma olmadığını ortaya koymaktadır.

Boyutlara İlişkin Bulguların Yorumlanması:

Tüm Boyutlar Bazında Genel Değerlendirme için $F= 0.1326$ 'dır, bu F değeri 0.8759 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05 'den büyük olduğu için, çalışanların eğitim durumlarına göre verilen yanıtların tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirmesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Bireysel Düzeydeki Boyutu için $F=0.4011$ 'dir ve bu F değeri 0.6706 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05 'den büyük olduğu için, çalışanların eğitim durumlarına göre verilen yanıtlarda bireysel düzeydeki boyut açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Takım veya Grup Düzeyindeki Boyutu için $F=0.3533$ 'tür ve bu F değeri 0.7032 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05 'den büyük olduğu için, çalışanların eğitim durumlarına göre verilen yanıtlarda takım veya grup düzeyindeki boyut açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Örgüt Düzeyindeki Boyutu için $F=0.1448$ 'dir ve bu F değeri 0.8654 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05 'den büyük olduğu için, çalışanların eğitim durumlarına göre verilen yanıtlarda örgütsel düzeydeki boyut açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin "Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak" Boyutu için $F=0.4363$ 'dür ve bu F değeri 0.6476 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05 'den büyük olduğu için çalışanların eğitim durumları kapsamında verilen yanıtlar, örgütün sürekli öğrenme fırsatları yaratması açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Diyalog ve Soru Sormanın Desteklenmesi ” Boyutu için $F=0.3110$ 'dur ve bu F değeri 0.7334 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların eğitim durumları kapsamında verilen yanıtlar, örgüt içinde diyalog ve soru sormanın desteklenmesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmenin Desteklenmesi ” Boyutu için $F=0.3533$ 'tür ve bu F değeri 0.7032 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların eğitim durumları kapsamında verilen yanıtlar, örgüt içinde yardımlaşma ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Öğrenmeyi Paylaşabilmeye Yönelik Sistemlerin Kurulması ” Boyutu için $F=0.3459$ 'dur ve bu F değeri 0.7084 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların eğitim durumları kapsamında verilen yanıtlar, öğrenmeyi paylaşabilmeye yönelik sistemlerin kurulması açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Ortak Bir Vizyon İçin Kişilerin Güçlendirilmesi ” Boyutu için $F=0.0735$ 'tir ve bu F değeri 0.9292 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların eğitim durumları kapsamında verilen yanıtlar, ortak bir vizyon için kişilerin güçlendirilmesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Örgüt ile Çevresi Arasında Bağlantı Kurulması ” Boyutu için $F=0.2021$ 'dir ve bu F değeri 0.8173 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların eğitim durumları kapsamında verilen yanıtlar, örgüt ile çevresi arasında bağlantı

kurulması açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Öğrenen Örgüt Modelinin “Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi ” Boyutu için $F=0.1417$ 'dir ve bu F değeri 0.8680 düzeyinde anlamlıdır. Bu değer 0.05'den büyük olduğu için çalışanların eğitim durumları kapsamında verilen yanıtlar, liderin model oluşturması ve öğrenmeyi desteklemesi açısından değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tüm bu sonuçlardan da görüleceği üzere öğrenen örgüt değerlerini taşıyan uygulamaların yorumlanması açısından, çalışanların eğitim düzeyleri kapsamında istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu da örgütsel uygulamaların tüm çalışanlar açısından aynı yönde değerlendirilebildiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç araştırma kapsamına alınan işletmenin, öğrenen örgüte yönelik özelliklere sahip olduğunun eğitim düzeyi ne olursa olsun tüm çalışanlar tarafından onaylanması olarak kabul edilebileceğinden dolayı önem taşımaktadır.

Tablo 31: Öğrenen Örgüt Boyutları Kapsamında Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	POZİSYON	N	ORTALAMA	St. Sapma
GENEL	Lise	18	4.6835	.6251
	Yüksekokul	11	4.6892	.4877
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.7439	.5022
BİREYSEL	Lise	18	4.5513	.6805
	Yüksekokul	11	4.7273	.5389
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.6644	.5422
TAKIM	Lise	18	4.5648	.7500
	Yüksekokul	11	4.5000	.6912
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.6604	.6758
ÖRGÜT	Lise	18	4.7847	.6324
	Yüksekokul	11	4.7159	.5096
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.8078	.5192
WM1	Lise	18	4.5833	.7169
	Yüksekokul	11	4.7576	.4735
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.7104	.5491
WM2	Lise	18	4.5238	.6999
	Yüksekokul	11	4.7013	.6274
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.6250	.6011
WM3	Lise	18	4.5648	.7500
	Yüksekokul	11	4.5000	.6912
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.6604	.6758
WM4	Lise	18	4.6759	.6966
	Yüksekokul	11	4.5909	.6252
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.7458	.6105
WM5	Lise	18	4.5278	.7675
	Yüksekokul	11	4.5909	.5394
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.5875	.5773
WM6	Lise	18	4.6944	.6722
	Yüksekokul	11	4.5455	.6502
	Üniversite ve Y.lisans	80	4.6667	.6409
WM7	Lise	18	5.2407	.6002
	Yüksekokul	11	5.1364	.6317
	Üniversite ve Y.lisans	80	5.2313	.5616

Tablo 32: Öğrenen Örgüt Boyutlarının Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	VARYASYON KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECESİ	ORTALAMA KARELER	F	p
GENEL	Gruplar arası	,0724	2	,0362	,1326	,8759
	Grup içi	28,9464	106	,2731		
	Toplam	29,0188	108			
BİREYSEL	Gruplar arası	,2573	2	,1286	,4011	,6706
	Grup içi	33,9983	106	,3207		
	Toplam	34,2556	108			
TAKIM	Gruplar arası	,3361	2	,1681	,3533	,7032
	Grup içi	50,4213	106	,4757		
	Toplam	50,7574	108			
ÖRGÜT	Gruplar arası	,0838	2	,0419	,1448	,8654
	Grup içi	30,6895	106	,2895		
	Toplam	30,7733	108			
WM1	Gruplar arası	,2865	2	,1432	,4363	,6476
	Grup içi	34,7976	106	,3283		
	Toplam	35,0841	108			
WM2	Gruplar arası	,2395	2	,1197	,3110	,7334
	Grup içi	40,8094	106	,3850		
	Toplam	41,0489	108			
WM3	Gruplar arası	,3361	2	,1681	,3533	,7032
	Grup içi	50,4213	106	,4757		
	Toplam	50,7574	108			
WM4	Gruplar arası	,2715	2	,1357	,3459	,7084
	Grup içi	41,6006	106	,3925		
	Toplam	41,8721	108			
WM5	Gruplar arası	,0545	2	,0272	,0735	,9292
	Grup içi	39,2549	106	,3703		
	Toplam	39,3094	108			
WM6	Gruplar arası	,1691	2	,0846	,2021	,8173
	Grup içi	44,3523	106	,4184		
	Toplam	44,5214	108			
WM7	Gruplar arası	,0937	2	,0468	,1417	,8680
	Grup içi	35,0297	106	,3305		
	Toplam	35,1233	108			

5.5.5. Araştırmaya İlişkin Bulguların Genel Olarak Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Arkas Holding'in "Öğrenen Örgüt Boyutları" kapsamında değerlendirilmesine ilişkin olarak gerçekleştirilen görgül araştırma sonuçlarını genel olarak aşağıdaki gibi değerlendirmek olasıdır.

Öğrenen Örgüt Modeli ve modelin test edilmesine olanak sağlayan anket kapsamında; bireysel düzey, takım/grup düzeyi ve örgütsel düzey

çerçevesinde öğrenme yeterliliğinin ölçülmesi, örgütsel performans açısından bir önceki yıla göre artış sağlanıp sağlanmadığının değerlendirilmesi ve sonuç olarak da somut veriler kapsamında gerçekleşen tüm bu değerlendirmeler ışığında Arkas Holding'in öğrenen bir örgüt olarak tanımlanabilmesi bu araştırmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur.

Bireysel düzeyde öğrenme yeterliliğine ilişkin boyut bazında verilen yanıtlar açısından ortalama değerler kapsamında bir genelleme yapacak olduğumuzda, öğrenen örgüt olma açısından değerlendirilen Arkas Holding'in bireysel düzeyde öğrenme yönünde başarılı bir performans ortaya koyduğunu söylemek olasıdır. Yine aynı şekilde takım veya grup düzeyinde öğrenme yeterliliğine ilişkin yanıtlar için ortalama değerler kapsamında bir genelleme yapacak olduğumuzda, öğrenen örgüt olma açısından değerlendirilen Arkas Holding'in takım veya grup düzeyinde öğrenme yönünde başarılı bir performans ortaya koyduğunu söylemek olasıdır.

Burada her iki boyut bazında, en düşük değeri alan ifadelerin (her ne kadar diğer ifadeler ile aralarındaki oran farkı oldukça küçük olmasına rağmen), öğrenme sonucunda ödüllendirme yönündeki ifadeler olması ilginç bir ayrıntıyı ortaya koyması yönünde dikkat çekici olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçlar, örgüt yöneticileri için de, bireylerin ve grupların/takımların öğrenmeleri sonucunda ödüllendirilmeleri açısından daha fazla özen gösterilmesi yönünde önem taşıyabilecektir.

Örgütsel düzeyde öğrenme yeterliliğine ilişkin boyut bazında verilen yanıtlar açısından ortalama değerler kapsamında bir genelleme yapacak olduğumuzda, öğrenen örgüt olma açısından değerlendirilen Arkas Holding'in örgütsel düzeyde öğrenme yönünde başarılı bir performans ortaya koyduğunu söylemek olasıdır. Bu boyut kapsamında verilen yanıtlara ilişkin olarak ortalama değerler açısından en yüksek ortalamalara sahip olan ifadelerin aynı zamanda "Öğrenen Örgüt Modeli" kapsamında

“Liderin Model Oluşturması ve Öğrenmeyi Desteklemesi” boyutunu oluşturan ifadeler olduğu dikkati çekmektedir. Bu açıdan konuya baktığımızda , tezin ana konseptini ve dolayısıyla çıkış noktasını oluşturan “öğrenen örgüt ve stratejik liderlik” bağlamının pekişmesi yönünden ve aynı zamanda tezin temel varsayımının, örnek olarak seçilen uygulama kapsamında somutlaşmasını sağlaması açısından da bu sonuçların önemli sayılabileceğini söylemek olasıdır.

Örgütsel performans düzeyine yönelik maddelere ilişkin genel değerlendirmeye ilişkin sonuçlar açısından ölçek içinde yer alan tüm maddeler kapsamında, bir önceki yıla göre örgütsel performansın önemli sayılabilecek düzeyde bir artış gösterdiğini söylemek olasıdır.

İkili korelasyon sonuçlarının, modelde ve modeli destekleyen ankette yer alan boyutlar kapsamında öngörülen ilişkileri doğruladığı görülmektedir. Elde edilen bulgular H1 hipotezine ilişkin varsayımları desteklemektedir. Bulgulara göre; öğrenen örgüt ölçeğinde yer alan bireysel düzeyde öğrenme yeterliliğine ilişkin boyut ile anketin son bölümünü oluşturan örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadeler kapsamında yatırımın getiri oranı, çalışan başına ortalama verimlilik, toplam işgücü içinde karşılaştırıldığında kalifiye çalışanların oranındaki artış ve yeni beceriler öğrenen bireylerin sayısındaki artış arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış ile modelde yer alan öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemlerin kurulup işe entegre edilmesini, erişimin sağlanması ve korunmasını içeren boyut arasında olumlu yönlü ilişki bulunmuştur. *Bu sonuca göre, öğrenmeye önem verilen bir örgütte bu konu ile ilgili yatırımlara da kaynak ayrılacağı görüşünden hareketle belirlenmiş olan H2 hipotezinin de elde edilen bulgular tarafından desteklendiği görülmektedir.*

Modelde yer alan boyutlardan öğrenmenin yapılan işin içerisine yerleştirildiğini, kişilerin çalışırken öğrendiğini ve sürekli eğitim-büyüme fırsatlarının sağlandığını belirten boyut ile örgütsel düzeyde performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadelerden teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranındaki artış, yatırımın getiri oranındaki artış, çalışan başına ortalama verimlilikteki artış, uygulanan öneri sayısındaki artış, yeni ürün ve hizmetlerin sayısındaki artış, toplam işgücü içinde kalifiye çalışanların oranındaki artış arasında olumlu yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Böylece **H3 hipotezine ilişkin varsayımlar da elde edilen bulgular ile desteklenmektedir.**

Ortak bir vizyon için kişileri güçlendirme boyutu ile bireysel düzey boyutu arasında olumlu yönlü ilişki bulunmasından dolayı H4 hipotezi de araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile desteklenmektedir.

Modelde yer alan birinci boyut “sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması”na ilişkindir ve bu boyutun tanımına baktığımızda öğrenmenin yapılan işin içerisine yerleştirildiği, kişilerin çalışırken öğrendiği ve bu bağlamda sürekli eğitim ve büyüme fırsatlarının sağlandığı dikkati çekmektedir. Modelin ikinci boyutu ise “diyalog ve soru sormanın desteklenmesi” şeklindedir ve bu boyutun tanımına baktığımızda ise örgüt kültürünün soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale geldiği ve kişilerin nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirmeleri ile karakterize olan bir ortamın varlığı önem kazanmaktadır. Bu her iki boyut ile modelin yedinci boyutunu oluşturan “liderin model oluşturması ve öğrenmeyi desteklemesine ait boyut” (bu boyutun tanımına baktığımızda, liderlerin öğrenme modeli oluşturma, öğrenmeyi destekleme ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanma yönünde bir model oluşturmalarının önem kazandığı görülmektedir) arasında olumlu yönlü ilişki olacağı varsayımı H5 hipotezini oluşturmaktadır. Çünkü liderin, öğrenmenin önemine inandığı ve bu yönde model oluşturduğu bir örgütte hem sürekli öğrenme fırsatları yaratılabilecek hem de kişilerin bir olayın nedenlerini

araştırma, görüş bildirme ve başkalarının görüşlerini dinleyip karşılıklı diyalog halinde olabilecekleri bir örgüt kültürünün varlığı söz konusu olabilecektir. *Sonuçta H5 hipotezinde öngörüldüğü üzere korelasyon sonuçları kapsamında bu boyutlar arasında olumlu yönlü ilişki bulunduğu saptanmıştır ve böylece H5 hipotezinin de elde edilen bulgular ile doğrulandığını söylemek olasıdır.*

Modelde yer alan boyutlardan “yardımlaşma ve takım halinde öğrenmenin desteklenmesi boyutu”nun tanımına baktığımızda iş süreçlerinin değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirildiği, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarının beklediği ve işbirliğine değer verilip ödüllendirildiği yönündeki ayrıntıların varlığı dikkati çekmektedir. Modeldeki diğer bir boyut ise “ortak bir vizyon için kişilerin güçlendirilmesi” ne ilişkindir ve bu boyutun tanımına baktığımızda kişilerin ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol almalarının yanı sıra kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme yetkisi ile sorumluluğun eşit olarak dağıtılmasına ilişkin ayrıntılar dikkati çekmektedir. *Modelin bu boyutunun gerçekleşmesi durumunda yardımlaşma ve takım halinde öğrenmenin de destekleneceği ve dolayısıyla bireyler arasında böylesi bir işbirliğinin var olduğu bir örgütte, performans ölçümünü belirlemeye yönelik ifadeler kapsamında örgütte gerçekleşen işlerin maliyetinde bir önceki yıla oranla azalma olacağı varsayımını ortaya koyan H6 hipotezi de elde edilen bulgular sonucunda doğrulanmış olmaktadır.*

“Öğrenen Örgüt Boyutları”na ilişkin olarak tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirme kapsamında çalışanların pozisyonlarına göre verilen yanıtlar açısından anlamlı bir farklılaşma olmaması önemlidir. Dolayısıyla surveye katılanlar kapsamında verilen yanıtlara ilişkin bulgular değerlendirildiğinde bu yönde bir farklılaşma bulunmamıştır. Böylece H7 hipotezi de elde edilen bulgular tarafından desteklenmiş bulunmaktadır. Bu sonuç örgütsel uygulamaların tüm çalışanlar açısından aynı yönde değerlendirilebildiğini ortaya koymaktadır ve aynı

zamanda araştırma kapsamına alınan işletmenin, öğrenen örgüte yönelik özelliklere sahip olduğunun işletmedeki pozisyonları farklı olsa da araştırmaya katılan tüm çalışanlar tarafından onaylanması olarak kabul edilebileceğinden dolayı önem taşımaktadır.

“Öğrenen Örgüt Boyutları”na ilişkin olarak tüm boyutlar bazında yapılan genel değerlendirme kapsamında çalışanların eğitim durumlarına göre verilen yanıtlar açısından anlamlı bir farklılaşma olmaması beklenmektedir. Araştırma kapsamında verilen yanıtlara ilişkin bulgular değerlendirildiğinde bu yönde bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H8 hipotezi de elde edilen bulgular ile desteklenmiş bulunmaktadır. Böylece örgütsel uygulamaların, araştırmaya katılan tüm çalışanlar açısından aynı yönde değerlendirilebildiğini söylemek olasıdır. Bu sonuç, araştırma kapsamına alınan işletmenin, öğrenen örgüte yönelik özelliklere sahip olduğunun, eğitim düzeyi ne olursa olsun araştırmaya katılan tüm çalışanlar tarafından onaylanması olarak kabul edilebileceğinden dolayı önem taşımaktadır.

Elde edilen veriler ve yorumlar kapsamında surveye dayalı görgül araştırmaya ilişkin bulguların değerlendirilmesi tamamlanmıştır. Araştırma modeli kapsamında yer alan öngörüler, görgül araştırmanın sonuçlarıncı tamamen doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın gerçekleştirildiği Arkas Holding’in Öğrenen Örgüt Modeli kapsamında gereken özellikleri taşıdığı görülmektedir.

Öğrenen örgüt gerçeği kapsamında örgütsel öğrenme olgusu önem kazanmaktadır. İşletmelerin, “örgütsel öğrenme süreci” ile ilgili gelişme sağlamaları her şeyden önce işletmenin her düzeyindeki çalışanın bu amaca odaklanması ve “örgütsel öğrenme” ile ilgili çaba göstermesi ile bağlantılıdır. Yönetim düşüncesinde, sahip olduğu üstün nitelikler sayesinde insan faktörünün öneminin artmasıyla birlikte, çalışanlar değişimin kilit elemanları olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda çalışanların öğrenme ve bilgi yaratma yetenekleri öne çıkmış

ve örgütsel değişim ve öğrenen örgüte dönüşüm açısından zorunlu bir gereksinim olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak bilginin yaratılmasında kullanılan öğrenme, sadece kişisel boyutta değil; örgütün bütününde gerçekleşerek, yani örgütsel öğrenmeyle etkinlik kazanmaktadır. Bu gelişmelerin ışığında çalışmalar, öğrenmenin örgütsel boyutu ve bütünsel bir öğrenme modeli olarak öğrenen örgütler üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. “Bilgi” ve “öğrenme”nin rekabetçi üstünlük yaratmadaki önemleri giderek artmaktadır. Bilgi sahibi olmak, bu bilgiler paylaşılmadıkça ve eyleme geçirilmedikçe herhangi bir katkı sağlamayacaktır. Bilgi toplumunda ancak “öğrenmeyi öğrenmiş” kurum ve kuruluşlar kısa sürede “başarı”yı yakalayacaklardır.

İşletmelerde insan kaynağının sahip olduğu benzersiz nitelikler, aynı zamanda insan kaynağının yönetimini de zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla liderlerin etkinliğini belirleyecek temel faktör, insan kaynaklarının etkinliğini anlamak ve bunu yönlendirmektir. Bu kapsamda liderlerin birincil görevi, öğrenmeyi örgütün merkezine yerleştiren ve çalışanları kendi potansiyellerini geliştirmeye teşvik eden yapılar meydana getirmek olacaktır.

5.6. Arkas Holding’in Öğrenen Örgüt ve Stratejik Liderliğe Ait Ortak Kriterler Açısından Değerlendirilmesi

- **Öğrenen Örgütler**

Canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için çevreleriyle uyum içinde olmaları, çevrelerinde meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Canlıların bu uyum yetenekleri, öğrenme yetenekleri sayesinde gerçekleşebilmektedir. Açık sistem anlayışında yaşayan, canlı bir organizma olarak değerlendirilen örgütler, çevreleriyle sürekli bir alışveriş içindedirler. Bu alışveriş sürecinde çevreden örgüte bir takım girdiler sağlanırken, örgütten de çevresine bir takım çıktılar verilmektedir.

Bu ilişkiler süreci, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin temelini oluşturmaktadır (Morgan, 1986; 45).

Örgütlerin birer canlı organizma olarak değerlendirilmesi, onların da çevreleriyle uyum içinde yaşayıp, çevresel değişimlere adapte olabilmeleri için öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu anlayışla, çalışanlarının bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları sayesinde çevrelerinden bilgi toplayan; onu kullanarak yeni bilgiler üreten; bunları daha sonra, geleceklerini şekillendirmek amacıyla kullanmak için örgütsel belleklerinde depolayan örgütler, öğrenen örgütler olarak adlandırılmışlardır. Bu tür organizasyonlarda, çalışanlar, örgütün gelişmesi için temel unsur olarak değerlendirilmektedir.

Değişimin hızlı olması, bilginin stratejik bir hedef haline gelmesi, bireylerin ve toplumların örgütlerden farklı taleplerde bulunmaları, yönetim düşüncesinde bütünleştirici bir yaklaşım olan öğrenen örgütlerin doğmasına sebep olmuştur.

Öğrenen örgütler; bütün çalışmalarında öğrenme amaçlı faaliyet gösteren, stratejik bir hedef olan bilgiyi en uygun şekilde ve zamanda elde etmeye çalışan, çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik eden, bu amaçla uygun öğrenme iklimi ve öğrenme kültürü yaratan, sosyal sorumluluk anlayışı içinde diğer örgütlerle işbirliği yapan örgütlerdir.

Hızla küreselleşen dünyada öğrenen örgütler, insanların sosyal ve ekonomik yönden huzurlu bir yaşam sürdürmelerinin ancak öğrenen toplumların yaratılması ile oluşacağını bilen ve bunun için de öğrenen bireyler ve öğrenen takımlar yetiştiren örgütlerdir.

Öğrenen örgüt adı altında gelişen kavram ve uygulamalar büyük ölçüde bir bütün olarak şirketlerin rekabet güçlerini artıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Çünkü bilgi

çağında rekabet etme gücünü artıramayan şirketler kısa sürede yerlerini kaybedecekler ve pazardaki yerlerini başka şirketlere kaptıracaklardır. Öğrenen örgütlerde ideal olarak kurumdaki konumu, mevki ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla sürekli olarak kendini geliştirecektir. Yani her gün bir önceki güne göre daha iyi olmaya çalışacaktır.

Öğrenen örgüt kavramına 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde ilk olarak rastlanmıştır. Bu kadar kısa bir sürede işletmelerde bu kadar popüler olmasının nedeni ise toplumların sanayi toplumundan hızla bilgi toplumuna geçmesidir. Bilgi ise işletmelerin ve toplumların gelişmesinde temel faktör olmuştur. Belirsizliklerle dolu ve belirsizliğin hakim olduğu durumlarda şirketlerin elindeki bilgi, şirketler için en büyük silah olmuştur. Çünkü böyle piyasalarda pazar unsurları sürekli değişmektedir. Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla değiştiği, ürünlerin çok kısa sürede demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı bir pazarda işletmenin hayatta kalabilmesi; yeni bilgiler geliştirip bu bilgiyi örgütün tamamına yayması, bu bilgiyi çok kısa sürede uygulayabilmesi ve yeni ürünler üretebilmesine bağlıdır. İşletmelerin bunu başarabilmeleri için de öğrenen örgüt özelliklerini taşımaları önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin, sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkarabildikleri sonuçlar ile çevre şartlarına kendilerini uydurabilmeleri, çalışanlarını çevre şartlarına göre geliştirici bir sistem kurabilmeleri ve bu sistem sayesinde sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmaları gerekmektedir.

- **Stratejik Liderlik**

Stratejik yönetimin temelinde, değişimi dünya görüşü olarak almak ve değişimi yaratıcılık için fırsat olarak kullanmak yatmaktadır.

Değişen rekabet ortamının yarattığı organizasyon ve yönetim sorunlarının çözümüne yönelik arayışlar, yeni yaklaşım ve uygulamaların hayata geçirilmesine yol açmaktadır. Bir işletmenin varlığı ve geleceği

üzerinde, kararları ve kararsızlığıyla, cesareti ve ürkekliğiyle en önemli etkiye sahip olan ve yeni yaklaşım ve uygulamaların hayata geçirilmesinde en büyük rolü olan kişiler liderlerdir.

Örgütteki rasyonel ve iyi düşünülmüş değişimi yönetmek ve denetlemek olan stratejik liderlik, öncelikli olarak “geleceği yaratmak” olgusu üzerinde odaklanmaktadır. Geleceği yaratmak, işlevini yitiren yapıları kırıp yarının belirsizliğinde başarılı olacak örgütler kurmak olasıdır. Bu bağlamda değerlere dayanan, vizyon tarafından biçimlendirilen, iyi düşünülmüş eyleme odaklanan ve yapılandırılmış eğitim aracılığıyla olgunlaşan bir sürece duyulan gereksinim ön plana çıkmaktadır. Başarı; liderin kararlılığına, onun, var olan araçları, bir hedeften diğerine yönelerek, kaldıraçlar kullanarak, öğrenerek ve gelişerek bütünleştirilmesi ve uyumlaştırmasına bağlıdır. Her örgütte liderlik görevi geleceği yaratmaktır (Sullivan ve Harper, 1997; 68).

Lider, gelişen olanakları yakalayıp kullanmak, gücünü rakiplerinden daha hızlı olarak doğru hedeflere odaklandırmak konularında göstereceği performans ile örgütsel dönüşümü yukarıdan başlatacaktır. Dönüşüm süreci ise örgütün bugünü ve yarını ile ilgili değer ve amaçlar zincirinin yanı sıra kalite yönetimi ile insan ve ekip gücüne kalıcı bağlılık zemini üzerinde gelişecektir. Geleceğin yaratılması ancak pozitif eylemler geliştirmekle mümkün olabilecektir. Öğrenen örgütün stratejik mimarisinde liderlik, geleceğin yaratılması ve örgütün sürekliliği bağlamında değerlendirilmesi gereken bir süreç olmaktadır (Sullivan ve Harper, 1997; 215-220).

Arkas Holding kapsamında yürütülen araştırmamızın bu bölümünde öncelikle gerek örgüt içi yayınlar gerekse basında yer alan haberler doğrultusunda gerçekleştirilen arşiv araştırması sonucunda öğrenen örgütler ve stratejik liderlik açısından ortak olan kriterler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ardından gelen kısımda ise liderin görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda, başta liderin geleceğe dönük bakış açısı

olmak üzere stratejik liderlik kapsamında önem taşıyacak yaklaşımların vurgulanmasına ve yorumlanmasına çalışılmış ve sonuçta öğrenen bir örgütün yaratılmasında etkin olan liderlik modelinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

5.6.1. Değişim ve Dönüşüm Bağlamında Gerçekleşen Öncü (İlk) Uygulamalar

- 1978'de İzmir'den Kuzey Avrupa'ya "ilk konteyner yüklemesi" gerçekleştirilmiş ve böylece Türkiye'de konteynerlerle nakliye şeklinin öncülüğü üstlenilmiştir.
- Nakliye sektöründe bir ilke imza atılmış ve 1999 Ekim ayından itibaren VİPAR TANITIM VE HALKLA İLİŞKİLER LTD. ŞTİ. faaliyete geçmiştir. İşletmenin lideri, halkla ilişkiler konusunun nakliye sektöründe de önemli olduğu inancı ile bu işi gruba bağlı bir şirket kurarak yürütmek amacı ile yola çıkmıştır. VİPAR ilk aşamada Arkas'a bağlı tüm şirketleri kapsayan "kurumsal kimlik çalışması" ile işe başlamıştır. VİPAR, aynı zamanda Arkas Şirketler Grubu'nun sözcülüğünü de üstlenmiştir.
- Türkiye'nin en büyük ilk konteyner limanı olan BELDE LİMANI 338.000 TEU kapasitesindeki birinci bölümü ile 2001 yılında hizmete açılmıştır.
- Arkas Holding'e bağlı ARKASAIR, 2003 yılı Ağustos ayında ISO 9001 konusundaki çalışmalarını tamamlayarak, İtalyan Kalite Sistemleri Belgelendirme Kuruluşu RINA'ya başvurmuş ve RINA tarafından ISO 9001 2000 standardına göre kalite denetlemesine tabi tutulan Arkasair, denetlemeden başarıyla geçmiştir. Arkasair, "Özel uçaklar ile yolcu taşımacılığı ve hava taksi servisleri" alanında, Türkiye'nin ilk ISO 9001 belgesini almaya hak kazanmış

ve böylece Türkiye'nin ilk ISO 9001 2000 belgeli havayolu şirketi olarak ARKASAIR bir ilki gerçekleştirmiştir.

- Bölgesel ligde oynayan 20 takım arasında 3'üncü sırada olan ve 2. lige yükselme mücadelesi veren Arkas Saint Joseph erkek basketbol takımının başında bir bayan antrenörün olması Türk Spor Tarihi açısından bir ilk olarak nitelendirilmektedir.
- 2004 yılı Mayıs ayından itibaren Arkas Holding, İzmir'in dış ticaret potansiyelini yeniden canlandıracak bir projeyi hayata geçirmeye hazırlanmaktadır. Konteyner terminali projesi ile İzmir'i " liman ve dış ticaret merkezi" olduğu günlere taşıyacak tarihi bir adım atılacak ve bu dev proje İzmir'in ticareti kadar, ekonomisi ve ulaşımına da katkıda bulunacaktır. Çamaltı Tuzlası'nda inşa edilecek proje, Ege'de bir ilk olma özelliğini taşımaktadır. Tamamlandığında bölgeye ekonomik açıdan canlılık getireceği tartışmasız olan bu proje "**deniz üzerinde inşa edilecek bir konteyner terminali**" olarak planlanmıştır.

Projenin hayata geçmesi ile, büyüme rekorları kıran Türkiye ve İzmir ekonomisi ve dış ticareti, bu büyümeyi sürdürülebilir bir hale getirecektir. Arkas Holding'in bu proje için yola çıkış noktası, mevcut limanların kapasitesinin artırılmaması ve yeni limanların yapılmaması halinde kısa vadede dış ticaretin çok olumsuz etkileneceği görüşü olmuştur. Uzun zamandır ihracatçının ve ithalatçının başlıca sorunlarından biri olan lojistik dezavantajlarına az da olsa yardımcı olacak bir proje olmasından dolayı dış ticaret yapan kuruluşların daha hızlı ve daha ekonomik bir şekilde mallarını sevk edip, diğer ülkelerle eşit şartlarda rekabet edebilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca İzmir'in dış ticaretteki stratejik konumunu da daha verimli bir şekilde kullanabilmesi açısından da ayrı bir önem taşımaktadır.

Proje için Ege ve Dokuz Eylül gibi bölgenin ve Türkiye'nin en iyi üniversitelerinin de katılımıyla Çamaltı Tuzlası bölgesi araştırılmıştır. Terminal projesinin dikkat çeken diğer özellikleri ise hem finansal hem de inşaa boyutları olmaktadır. Doğal SİT alanına ve uluslararası sulak arazilerin korunmasına yönelik çizilen Ramsar sınırı dışında kalması için karadan 3,5 kilometre uzağa yapılacak terminal, şu anda yüksek kapasitelerle çalışan ve gelecekte yetmeyeceği herkesçe kabul edilen İzmir Limanı'nın yükünü hafifletecek kapasitede olacaktır. Deniz üzerinde 490 bin metrekarelik bir ada şeklinde kurulacak terminal bittiğinde 2 milyon TEU'luk kapasiteye ulaşması planlanmaktadır. Projenin sadece inşaa kısmı için 190 milyon dolar harcanacaktır. Son teknolojiye sahip elleçleme ekipmanlarıyla donatılacak terminal bu özelliğiyle de hız ve verimlilik açısından oldukça üst düzeylerde hizmet verebilecektir. Arkas, halihazırda İstanbul Ambarlı Marport limanındaki elleçleme ekipmanları ile Türkiye liman işletmeciliğinin en verimli firmalarından biri konumundadır.

Rakamlarla dev proje:

- 490.000 metrekare stoklama alanı
- 2.000.000 TEU elleçleme (yükleme - boşaltma) kapasitesi
- 16 – 16,5 metre su derinliği
- 190 milyon dolar yatırım
- 68 futbol sahası büyüklüğünde terminal alanı
- Çevre etkisini yok etmek için 3 boğaz köprüsü uzunluğunda yol

5.6.2. Bilgi Sistemleri ve Teknolojiye Verilen Önem Açısından Değerlendirme

- Bilgi sistemlerine verilen önem doğrultusunda Arkas bünyesinde yaşanan değişimler:
 - * 1984 yılında İlk PC sistemi kurulmuştur: IBM SYSTEM / 23. Tek kullanıcı.
 - * 1987 yılında PDP 1173 Digital Bilgisayar sistemi kurulmuştur (10 kullanıcı).
 - * 1989 yılında IBM AS - 400 sistemine geçilmiştir.
 - * 1990 yılında bilgi işlem yatırımlarında sıçrama yapılarak on-line sisteme geçilmiştir.
 - * 1997 yılında Bimar Bilgi İşlem Hizmetleri A.Ş. faaliyete geçmiştir. (Şirket ile ilgili detaylı bilgiler “Yapısal Analiz” bölümünde yer almaktadır.)
 - * 1997 yılında Web sitesi devreye girmiştir.
 - * 1997 yılında hizmete giren “Arkas Grubu Web Sayfası” sürekli yenilenerek 2000 yılında Arkas Grubu’na ait kapsamlı bir “veri bankası”na dönüştürülmüştür.
- Bilgiye ve bilgi akışına verilen önem doğrultusunda İstanbul’da bir arşiv binası yapılmıştır. Toplam 450 m² alana sahip olan arşiv, 45.000 adet klasör saklayabilecek kompakt dolaplara sahip bulunmaktadır. Binanın ısıtılması doğalgaz ile sağlanmaktadır. Tüm evraklar rutubetten ve ısıdan yalıtılmış olan binada, Arkas bünyesinde oluşturulan arşiv programı ve sistemi ile saklanmaktadır. Arşiv evrakları bilgisayar ortamında kaydedilmekte, gerek duyulduğunda belgelere 5-10 dakika gibi kısa bir zaman diliminde ulaşılabilir. Belgelerin orijinaline ihtiyaç duyulmadığı zamanlarda görüntüleri bilgisayar ortamında ilgiliye iletilmektedir.

- Arkas Holding'in Alsancak Limanı'ndaki yeni Genel Merkezi, sadece İzmir'in değil, Ege Bölgesi'nin de en akıllı binası olma özelliğini taşımaktadır. Her ayrıntının titizlikle ele alındığı teknoloji harikası Genel Merkez binasında 350 Arkas çalışanı görev yapmaktadır. Binanın sahip olduğu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

** 2 bin 368 metrekare arsa üzerine, 13 bin 500 metrekarelik 3 blok olarak inşa edilmiştir.*

** Ön blokta misafir ve personel otoparkı hariç 10 kat, arka blokta ise, zemin ve tüm binayı yöneten akıllı sistemlerin yer aldığı bilgisayar katı haricinde 9 kat yer almaktadır.*

** İki binayı köprülerle birbirine bağlayan 11 katlı orta blok, tümüyle çelik konstrüksiyon olarak tasarlanmıştır.*

** Toplam 9 asansörün yer aldığı binada, 2 adet de araç asansörü bulunmaktadır.*

**30 metreye inen 570 adet prefabrike betonarme çakma kazık ve çelik konstrüksiyon ile inşa edilen görkemli bina, 7.5 şiddetindeki bir depreme karşı dayanıklı olma özelliğini de taşımaktadır.*

** Dış giydirme cephe çekme, -5 ve 50 derece sıcaklık farkları dikkate alınarak, İzmir iklim şartlarına göre dizayn edilmiştir.*

** Taşıyıcı sistem yatayda çelik kirişler ve düşeyde paslanmaz çelik halatlardan oluşan hafif bir konstrüksiyon olarak gerçekleştirilmiştir.*

** Binanın dış cephesinde kullanılan transparan sistemler ise binaya şeffaf bir görünüm vermektedir.*

** Cephenin temizliği, çatıya monte edilen ray sistemi ile, yatay ve dikey olarak çalışan hareketli platformlarla yapılmaktadır.*

** Isıtma, soğutma ve havalandırmada, her mekana bağımsız kontrol olanağı sağlayan, enerji tasarruflu VRV sistemi kullanılmaktadır.*

**1600 KW gücünde elektrik trafosunun yer aldığı bina, 717 KW gücünde iki adet jeneratör ve 2 adet 300 KW UPS ile beslenmektedir.*

- Arkas limanlarındaki e-business çalışmaları ve teknolojik altyapı sayesinde oldukça büyük bir verimlilik artışı sağlanmaktadır. Üç ayrı başkanlıkla yönetilen; ulaştırma, liman ve acentecilik çalışmalarının ciddi bir IT (Information Technology – Bilgi Teknolojisi) sistemiyle kontrol edilmesinin yanı sıra yeni teknoloji yatırımları açısından da gerekli çalışmalar yürütülmektedir. E-business çalışmalarıyla birlikte artık dünyanın her yerinden Arkas müşterileri, "konteynerinin, hangi saatte, ne durumda, nerede" olduğunu internet üzerinden görebilme şansına sahip bulunmaktadır.

Hızlı ve etkin bilgi paylaşımını ilkesi çerçevesinde uygulanan “Yük Takibi Sistemi” sayesinde müşterilerin örneğin, İzmir'den Hong Kong'a yollanan bir konteynerin hangi tarihlerde, hangi limanlardan, hangi gemilere yüklendiğini öğrenmesi sadece birkaç dakikada gerçekleşmektedir. Web sitesi kapsamında yükü taşıyan Arkas firmasının ya da temsil edilen armatörün logosu tıklanarak Yük Takibi sistemine girilebilmekte ve bu aşamada istenilen detaylı bilgilere ulaşılabilmektedir.

- Teknolojiyi en iyi şekilde takip eden ve her türlü gelişmeyi iş yaşamına/müşteri hizmetine en verimli biçimde uyarlayan Arkas, her gün yenilenen gemi programlarını yine günlük olarak internet ortamına taşımış bulunmaktadır. Pilot bölge olarak İzmir'i seçen Arkas, İzmir uğraklı gemilerin güncel programlarını müşterilerine bilgisayarları mesafesinde yakınlaştırmıştır. Gemilerin programlarını öğrenmek için “Arkas Web Sitesi”ne girilmesi, şirkete veya gemi adına göre arama yapılması ve daha sonra belirlenen tarih aralığında listelenmesi yeterli olmaktadır.

5.6.3. Örgüt İçi ve Dışı ile Etkin İletişim Açısından Değerlendirme

- Örgütsel başarımlar açısından etkin iletişimin önemine inanan bir şirket olarak Arkas, belirli zaman aralıklarında Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü tarafından profesyonel araştırma şirketleri aracılığı ile müşteriler, medya, işadamları, yerel halk ve Arkas çalışanları kapsamında gerçekleştirilen "Kurumsal İletişim Araştırmaları" yaptırmakta ve bunların sonuçlarını yönetim stratejilerini belirleme süreçlerinde değerlendirmektedir.
- 1983 yılından itibaren müşteriler ile iletişim açısından 15 yıl süre ile her ay yayınlanan ve müşterilere iletilen sirküler, Ocak 1997'den itibaren Arkas Grubu'ndan haberleri içeren "News" isimli yayına dönüşmüştür ve müşteriler ile etkin iletişim açısından önemli düzeyde katkı yaratmaktadır.
- Çalışan sayısının artması sonucunda, iç iletişimin güçlendirilmesi amacıyla Temmuz 1999 tarihinden itibaren Arkas Grubu'nun "News" den sonra ikinci yayın organı olarak "Seyir Defteri" yayınlanmaya başlamıştır. Seyir Defteri üç aylık olarak yayınlanmakta ve grup şirketlerinde meydana gelen gelişmelerin, yeniliklerin duyurulması, şirketlerin tanıtılması ve düzenlenen faaliyetler ile ilgili haberlerin tüm çalışanlara duyurulması konularında çalışmalarını sürdürmektedir.
- 1999 yılında kurulan Vipar, Arkas Holding ve çatısı altındaki şirketlerin kurumsal itibarını yönetmektedir. Vipar bu amaçla halkla ilişkiler, tanıtım, medya ilişkileri ve kurumsal iletişim konularında faaliyet göstermektedir.
Arkas Holding Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü (Vipar), Holding genelinde iletişim konularında stratejileri belirlemek, koordinasyonu

ve kurumsal birlikteliği sağlamak amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Arkas'ın kurum kimliği uygulamaları, tanıtım filmleri, tanıtım broşürleri, ilan ve reklam çalışmaları, promosyonlar, web sitesi, sponsorluklar, iş geliştirme-uygulama ve müşteri memnuniyeti araştırmaları, organizasyonlar ve medya ilişkileri Vipar'ın verdiği hizmetler arasında yer almaktadır. Vipar ayrıca, Türkiye'de pazarlama iletişimine yönelik yayınlanan en eski bültenlerden olan ve tam 19 yıldan bu yana Arkas'ın mevcut ve potansiyel müşterileri ile iş ortaklarına yönelik olarak yayın hayatını sürdüren "News"u yayınlamaktadır.

Arkas Holding Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde yer alan Vipar, iç müşterisine iş geliştirme konusunda danışmanlık ve uygulama hizmeti vermekte ve özellikle pazarlama hedefleri doğrultusunda Arkas'a uzun dönemli katma değer sağlayacak faaliyetleri yönlendirmektedir. Altı ayrı şehirde ve yurtdışında, Arkas çatısı altında faaliyet gösteren 3000 civarında Arkas çalışanı arasında iletişimi sağlayan Vipar, ticarete 100'üncü yılını kutlayan Arkas'ın kurum kültürünü günümüz iletişim stratejilerine uyarlamaktadır. Arkas Holding ve bağlı şirketlerin medya sözcülüğünü de üstlenen Vipar, basın bültenleri ve basın sohbetleri aracılığıyla kamuoyuna düzenli olarak faaliyetler ve hizmetler hakkında bilgi akışını sağlamaktadır. Kurum içi iletişimi güçlendirmek amacıyla 1999 yılından bu yana Arkas personeline yönelik olarak üç ayda bir yayınlanan "Seyir Defteri" adlı yayın da Vipar'ın çalışmaları arasında yer almaktadır.

- Örgüt içi ve dışı ile iletişim etkinliği kapsamında gerçekleştirilen bir uygulama olarak İzmir Arkas binasının hizmete girmesi ile birlikte Arkas İzmir, İstanbul, Mersin ve Bursa şubelerinin tümünde ISDN direkt telefon hatları ve dört rakamlı yeni dahili numaralar hizmete girmiştir. Bu sistem sayesinde çalışanlar arasında iletişim kurma konusunda sadece dört rakamın tuşlanması ile başka şehirlerde

görev yapan çalışanlar veya aynı bina içinde olan çalışanlar arasında hiçbir fark kalmamıştır. Ayrıca gerçekleştirilen “Müşteri Memnuniyeti Anketi” sonucunda Arkas çalışanlarına telefon ile kolay ulaşamamak konusunda bir sorun olduğunun fark edilmesi ile birlikte müşterilerin de ISDN telefon hatları sayesinde Arkas çalışanlarına direkt telefonlarından ulaşabilmesi konusunda gereken çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

- Örgüt içi ve dışı ile kurulacak iletişim etkinliği açısından gerekli olan standardizasyon kapsamında kurum kimliği uygulamaları, Vipar tarafından 21. yüzyıla uygun bir çehreyle yeniden hazırlanmıştır. Arkas standartlarının detaylı olarak ele alındığı kitap, tüm kurum kimliği uygulamaları konusunda yön göstermektedir.
- Human Resource dergisi tarafından düzenlenen ve iş çevreleri, akademisyenler, üreticiler ve bürokrasiden katılımlarla gerçekleştirilen “5. Lojistik Yönetimi Zirvesi” ne Arkas Lojistik ve Arfor olarak iki ayrı şirketle katılım gerçekleştirilmiştir.

5.6.4. Müşteri Memnuniyeti Kapsamında Gerçekleşen Uygulamalar

- Türkiye'nin en hızlı konteyner limanı unvanını kazanmış olan Marport Konteyner Terminali'nde her şey müşteri memnuniyeti açısından düşünülmektedir. Hizmet bazlı bakıldığında, Arkas limanlarının en önemli özelliği, müşterinin en hızlı, en verimli şekilde limana giriş ve çıkışı için gereken çalışmaların, müşterilerle görüşülerek yapılması olmaktadır.

Arkas'ın 100 yıllık geçmişindeki en önemli özellik müşteri ihtiyaçlarını iyi analiz ederek, yatırımlarını bu doğrultuda yapması olarak değerlendirilebilir. Türkiye'nin iş hacmini karşılamayı hedefleyen Arkas limanları, servis altyapısını da bu hacim doğrultusunda oluşturmaktadır. Kimya, plastik, seramik, otomotiv

gibi her bir sektörde, segmentasyon yapılarak birebir ihtiyaçların tespit edilmesinin ardından Arkas, saha hizmetlerini buna göre geliştirmekte ve limanlarda, operasyonel anlamda hayata geçirilen tüm çalışmalar, belirlenen bu ihtiyaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda Arkas'ın limancılıkta bu noktalara gelebilmesinin nedeni, müşterilerinin tüm talep ve gelişim önerilerine açık olması ve bunları hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi olmaktadır. Kendilerini, entegre bir hizmetin parçası olarak tanımlayan Marport yetkilileri, Arkas Holding'in prensibinin, müşteriye hiçbir noktada yalnız bırakmamak, hizmeti baştan sona kontrol altında tutmak olduğunu belirtmektedirler.

Marport bünyesindeki Limar'ın dokuz ayrı limanda gelişen hizmet ağı, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri ve terminallerde başlatılan iş iyileştirme çalışmaları müşterilerle paylaşılmaktadır. Marport ve Limar, artan iş hacmine paralel olarak geliştirdiği müşteri iletişimini web üzerinden de sürdürmektedir. Bu kapsamda limanlara yanaşan gemilerin günlük programlarına, ardiye bilgilerine web adreslerinden ulaşmak mümkün olmaktadır.

Arkas Holding entegre hizmet anlayışı kapsamında, yaklaşık 300 aracı bulunan ulaşım filosuyla müşterinin kapısına kadar giden bir hizmet vermektedir. Ayrıca dünyadan Türkiye'ye gemilerle gelen konteynerlerin organizasyonunu yapan Arkas acentelerinin faaliyetleri kapsamında dünyanın herhangi bir yerinden bir konteynerin Türkiye'ye gelmesi durumunda, ihracatçı ve ithalatçı olan iki noktadaki müşteriler kontrol altında tutulup onlara zamanında, geminin esasıyla, ne zaman geldiği ve limandaki durumuyla ilgili bilgiler verilmekte ve gemide yer kiralama işlemi yapılmaktadır.

- Arkas Grubu, müşterilerine sunduğu hizmet kalitesinin çitasını yükseltmek amacıyla, Siemens Business Services (SBS) ile CRM (Müşteri ilişkileri Yönetimi) çalışmasını başlatmış bulunmaktadır.

Arkas Holding genelinde uygulanacak CRM çalışmasındaki ana hedef, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmak, bu amacı gerçekleştirmek için de müşterilerini tanımak, kişiselleştirilmiş servisler sunmak, müşteriden gelen şikâyetleri dinlemek ve hızla giderebilmek şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu hedeflere yönelik stratejilerin belirleneceği çalışmalara, 2002 Kasım ayında başlanmıştır. CRM Projesi kapsamında SBS bütün dünyada kullanılmakta olan CRM Değerlendirme Metodolojisi'ni kullanmakta ve bu çerçevede Arkas'ın mevcut müşteri ilişkileri yapısını analiz etmek, süreçlerini inceleyip uygun yönde şekillendirmek ve enformasyon teknolojilerinden yararlanarak uygulama aşamasına hazır hale getirmek konularında çalışmalarını yürütmektedir.

CRM Değerlendirme Metodolojisinin amacını, CRM kültürünün şirket bünyesinde yaygınlaştırılması için ortak bir anlayışın oluşturulması, şirket stratejisine uygun rekabet yaratacak alanların belirlenmesi, bu alanlardaki fırsatların önceliklendirilmesi ve bu fırsatlara en uygun çözümlerin seçilmesi olarak özetlemek mümkündür.

5.6.5. Kalite ve Standartlara Verilen Önem Kapsamında Değerlendirme

- Armatörlüğe başladığı günden bu yana, bütün denetimlerden başarıyla çıkan ve bir gün dahi alıkonulmayan Arkas filosuna bağlı konteyner gemileri, Türk deniz taşımacılığının bayrağını dünya denizlerine taşıma sürecinde, "P and I" türü deniz sigortacılığı alanında dünyaca ünlü The Standart'ın, Arkas filosundaki Vento di Aliseo (Yiğitcan A) gemisini ziyareti sonucunda bu başarıların bir başka örneğini ortaya koymuşlardır. Üyelerini büyük bir titizlikle seçen ve Türkiye'de biri Arkas olmak üzere sadece iki denizcilik şirketi ile çalışan The Standart yöneticileri, ziyaretin ardından ilettikleri mektupta, Arkas filosunun kalite yönetimine, ekip

disiplinine ve yüksek temizlik standardına olan takdirlerini ifade etmiş bulunmaktadır. (2003)

- Gelişen pazar koşulları doğrultusunda müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla yatırımlarına devam eden, ihracatçı ve ithalatçı firmalara, en son teknolojik ekipmanlarla, ön ve son taşıma hizmeti veren Arkas Ulaştırma ISO 9002: 1994 sertifikasını alan ilk Türk kara taşımacılığı şirketi olmasını yanı sıra müşteri odaklı yaklaşımı ilke edinerek satış öncesi ve satış sonrası hizmetleri bir bütün olarak değerlendiren ve iş süreçlerini bu doğrultuda belirleyen ISO 9001: 2000 belgesini de almış bulunmaktadır. (2003 Eylül)
- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) veya Arkas'ta kullanılan adı ile Kalite Yönetim Sistemi (KYS), ürünün ya da hizmetin kontrol edilerek müşteriyi memnun edecek seviyede olmasını, diğer bir ifadeyle kalite kontrolünü değil, müşteriyi memnun edecek ürünü ya da hizmeti yaratma yöntemlerinin kontrol altında bulundurulmasını amaçlar. Bu sistem sayesinde daha az maliyetle müşteri memnuniyeti ve verimli bir işletmenin garantilenmesi sağlanır. Çünkü hatalar en sonda değil, daha erken safhalarda tespit edilmiş ve engellenmiş olur.

KYS'nin uygulanmasını gerektiren nedenler:

- KYS, şirketlerin müşteri memnuniyetini artırma çalışmalarına yardımcı olur.
- KYS yaklaşımı, şirketleri;
 - müşteri işlemlerini analiz etme,
 - ürünün (hizmetin) müşteriyi memnun edecek şekilde başarısını sağlayacak yöntemleri belirleme,
 - bu yöntemleri kontrol altında tutma konularına zorlar.
- KYS, müşteri memnuniyetini artırma yönünde devamlı gelişme sağlanmasında yardımcıdır.

- Müşteri memnuniyetinin artırılması ve devamlı gelişme gibi direkt faydalarının dışında KYS, yönelim maliyetleri ve risklerinin düşürülmesini de sağlar.
- Uluslararası kalite standartlarına uygunluğun bağımsız bir firma tarafından belgelenmesi ve düzenli denetlenmesi nedeniyle potansiyel müşteriye güven verilmesini sağlar.
- Müşteri memnuniyeti ve verimli sonuçları ispatlanmış iş yöntemlerinin kayıt altına alınmasını sağlar.
- Aksaklıkların kayıt altına alınmasını, dolayısıyla düzeltilmesini ve tekrarlanmasını önleyici tedbirler alınmasını garantiler.
- Özellikle 2000 revizyonu ile, şirketin kendine hedef belirlemesini ve bu hedefleri gerçekleştirme seviyesinin düzenli ölçülmesini istemesiyle şirketi başarıya zorlar.

Arkas bünyesinde KYS:

Şu an Arkas bünyesinde Arkas Ulaştırma, Schenker Arkas ve Arkasair firmalarında ISO 9000:2000 versiyonuna uygun KYS uygulanmaktadır ve bu sistemler RINA (İtalyan Klas Kuruluşu) tarafından belgelenmiştir. 1 Ekim 2003 tarihinde Holding bünyesinde Kalite Yönetimi Departmanı kurulmuş bulunmaktadır. Böylece KYS uygulanan şirketlerin sistemlerinin daha hızlı bir şekilde gelişmesinin sağlanması ve diğer Arkas şirketlerine KYS kurulması ve belgelenmesi çalışmaları yapılabilecektir. Bu kapsamda Marport'a KYS kurulumu ve belgelenmesi çalışmaları başlatılacak olup icra kurulunun ve şirket yöneticilerinin kararlarına bağlı olarak bu çalışmaların diğer firmalar kapsamında da yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

5.6.6. Çalışanlara Yönelik Eğitim Çalışmalarına Verilen Önem Doğrultusunda Değerlendirme

- Arkas Grubu'na yeni katılanlara "İşe Uyum Eğitimi" kapsamında "Arkas Grubu Organizasyonu"nun tanıtımını, kurum kültürü ve kurallarını içeren sunumlar İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından düzenlenmektedir. Bu bağlamda tüm çalışanlar açısından sevgi ve saygı ilkelerine dayanan geniş bir aile olgusunun varlığı gruba yeni katılan çalışanlara da aktarılmaktadır.
- Hem öğrenen örgüt hem de stratejik liderlik uygulamaları kapsamında ekibe güvenmek, rakibi takip etmek (benchmarking), iyi yönetmek ve kazanmak çerçevesinde değerlendirilebilen ve insan kaynağının geliştirilmesi, takım çalışmasının önemini vurgulanması, aynı zamanda stratejik öğrenme sürecinin oluşturulmasına ilişkin uygulamalar konusunda bir örnek oluşturabilen ve tüm dünyada en çok satılan eğitim programı olarak önem kazanan "Çölde Define Avcılığı" (Gold of the Desert Kings) adlı oyun uygulamasını yöneticiler arasında gerçekleştirerek strateji kurma ve bu stratejiyi doğru yönetmeyi etkin hale getirmek amaçlanmaktadır. Çölde Define Avcılığı, etkili planlamanın önemini, doğru hedef koymayı, hedeflerin takım çalışması sonucunda gerçekleşebileceğini vurgulamasının yanı sıra verimliliği doğrudan etkileyen kaynakları (zaman, bilgi ve insan gücü vb.) en iyi şekilde kullanmayı geliştirirken rakipleri takip ederek başarılı ve daha verimli olma isteğini de hareketlendirmektedir. Oyun bitiminde tekrar bir araya gelen ekipler, hedefe ulaşmak amacıyla kurdukları stratejileri ve bu stratejileri uygularken kullandıkları materyallere ilişkin deneyimlerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.

- Konteyner eksperliği belli bir uzmanlığı gerektiren ve dünya çapında kuralları olan bir iş kolu olması dolayısıyla konteyner eksperliği alanında dünya çapında söz sahibi bir kuruluş olan Uluslararası Konteyner Eksperleri Enstitüsü - Institute of International Container Lessors (IICL), Konteyner eksperliği eğitimi ve sertifikası vermekte ve böylece bu alanda ortak bir dil yaratmaktadır. Türkiye'de ise IICL sertifikalı dört konteyner eksperinden ikisi Arkas Holding bünyesinde görev yapmaktadır. IICL,1971 yılında leasing şirketleri tarafından Amerika'da kurulmuş ve zaman içerisinde uluslararası arenada kabul edilen bir kuruluş niteliğini kazanmıştır. Uzmanların aynı dili konuşmasında büyük faydalar olduğu görüşünden hareketle kuruluşun en önemli hedefi, taşınan malların cinslerine göre farklı özellikler taşıyan konteynerlerin herhangi bir hasar görmesi durumunda, uluslararası standartlarda hasar raporu hazırlayabilecek yetkin kişiler yetiştirebilmektir. Böylece dünyanın neresinde olursa olsun standartları sabit olan konteynerlerin -yine dünyanın neresinde olursa olsun- hasarlarının hep aynı dilde anlatılması ve tamir edilmesi sağlanmaktadır.

IICL konteyner sınavları 40 ülkede aynı anda yılda bir kez yapılmakta ve sınav sonuçlarının açıklanması yaklaşık üç ay sürmektedir. 1999 ile 2003 tarihleri arasında tüm dünyada sadece 2 bin 250 kişiye bu sertifika verilmiştir.Türkiye'de ise sadece dört kişide bu sertifika bulunmaktadır ve bu dört sertifikanın sahibi olan eksperlerden ikisi Arkas'ta görev yapmaktadır.

- Arkas limanlarında görevli teknik personele, bir dizi yetkinlik sağlamayı hedefleyen eğitim çalışmaları düzenlenmekte ve oluşturulan projeler kapsamında, güvenli forklift kullanımı,

limancılık bilgileri, liman operasyonları ve konteyner taşımacılık sistemlerinin anlatıldığı "Genel Forklift Kullanma Eğitimi", Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği Yüksekokulu ve Arser İş Makineleri işbirliğiyle gerçekleştirilmektedir. Eğitim çalışmalarını başarı ile tamamlayan iş makinesi operatörlerine sertifika verilerek eğitilmiş çalışanların her alanda etkin bir şekilde değerlendirilmesine özen gösterilmektedir.

- Örgütler açısından günümüzde bilgi akışını ve paylaşımını sağlamada en etkin olan yöntemlerden birinin de toplantılar olduğu düşüncesinden hareketle Şubat 2000'den beri Arkas'ta "Toplantı Yönetimi" eğitimleri düzenlenmektedir. Toplantılarda harcanan zaman dikkate alındığında toplantılarla hedeflenen sonuçların başarısını sorgulamadan geçmenin doğru olmayacağı düşüncesiyle Arkas Grubu'nda daha etkin ve verimli toplantılar yapmak adına bu işin tekniğini öğretmek üzere bu eğitimlerin düzenlenmesine karar verilmiştir. Bu kararın, eğitim çalışmalarına verilen önem kapsamında değerlendirilmesinin yanı sıra örgüt içi iletişimin etkinliğini artırmaya verilen önem açısından da değerlendirilmesi olasıdır.
- Arkas Ulaştırma, ISO 9002 Kalite çalışmaları çerçevesinde aldığı kararla tüm araç şoförlerine İleri Sürücülük Teknikleri Eğitimi aldirmektedir. Arkas'ın 2003 yılı eğitim programına giren defansif sürüş eğitimi, herhangi bir kazaya sebebiyet vermemek için tehlikeyi önceden görme ve tanımlamayı öğretmek üzerinde odaklanmaktadır. Ülkemizde sadece Cumhurbaşkanlığı korumaları, Emniyet Genel Müdürlüğü, BP ve SHELL gibi büyük kurum ve kuruluşların aldığı defansif sürüş eğitimi, trafik kazalarının azaltılmasında önemli bir işleve sahip bulunmaktadır.

5.6.7. Sosyal Sorumluluklara Verilen Önem Kapsamında Değerlendirme

- Atık kağıtların değerlendirilebilmesi amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2001 yılında düzenlemiş olduğu "Ver Kağıt Al Ağaç Kampanyası" na katılmış olması, ülkemizin doğal kaynaklarına sahip çıkılması konusunda gösterilen bir duyarlılık ve aynı zamanda sosyal sorumluluk bilinci içinde gerçekleştirilen bir uygulama olması açısından önem taşımaktadır.
- 2003 yılında Arkas'ın sağladığı bilgisayar ve ekipman desteği ile kurulan Arkas Denizcilik Öğrenme Kaynakları Merkezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu'nun, Buca Kaynaklar'daki yeni binasında eğitime açılmıştır. Merkez, denizcilik eğitimi uygulamaları için ihtiyaç duyulan bilgisayar donanım ve ekipmanını bünyesinde bulundurmaktadır.
- Çevreye ve doğaya karşı duyarlı davranma açısından öncülük yapan ve bu konudaki sorumluluklarının bilincindeki kuruluşlardan biri olarak Arkas, ülkenin geleceğine yatırım yapma konusundaki uygulamaları kapsamında 2003 yılında Çeşme Kutlu Aktaş Baraj Havzası içindeki 160 dönümlük alanda fidan dikimini Ege Orman Vakfı ile tamamlamış ve 16 bin adet fidanı doğaya kazandırmıştır. Bir anlamda "gücün, emeğin ve geleceğin" simgesi olan bu büyük Arkas Ormanı, aynı zamanda 100 yılı aşkın köklü bir geçmişe sahip olan Arkas'ın Türkiye'ye, doğaya ve çevreye olan saygı ve sevgisinin de "canlı" bir ifadesi olarak da değer kazanmaktadır.
- 1994'te kurulan ve bugüne kadar 40'ı aşkın resim müzayedesini düzenleyen ve 10 bin eseri 7 bin sanatsever ile buluşturan Artium Sanat Evi ile gerçekleştirilen ortaklık ile bulunduğu çevrenin sosyal ve kültürel yaşamına katkı sağlayarak sosyal sorumluluğunu yerine

getirirken ayrıca öğrenen örgüt boyutları bazında altıncı boyut olan örgüt ile çevresi arasında bağlantı kurulmasının da gerçekleştiği görülmektedir.

- 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 depremlerinin ardından Arkas Grubu'nda oluşturulan Deprem Komitesi, deprem felaketinin açtığı yaraların sarılması için çalışmalarına başlamıştır. Bu çalışmalar kapsamında 135 prefabrik konut yapımı gerçekleştirilmiş ve bu konutlara depremzedeler yerleştirilmiştir. Bu çalışmanın yanı sıra deprem felaketinde yaşanan kötü deneyimlerin gelecek nesillerle paylaşılması gerektiğine olan inanç ve bilinçli bir nesilin bu konuda daha duyarlı olacağı düşüncesinden hareketle Gölyaka Kaymakamlığı tarafından hazırlanan "Gölyaka'da Deprem" isimli kitabın basımını da Arkas Grubu üstlenmiştir. Bu çalışmalar da öğrenen bir örgütün çevresinde yaşanan sorunlara çözüm getirme konusundaki duyarlılığını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.
- Spor faaliyetleri kapsamında Arkas Grubu unutulmakta olan voleybol sporunu canlandırmak için bir misyon üstlenmiş ve bu yaklaşımın bir sonucu olarak "Arkas Saint Joseph Spor Kulübü" kurulmuştur. Bu uygulama, işletmelerin sosyal sorumlulukları açısından önem taşıyan "bulunduğu çevrenin sosyal ve kültürel yaşamına katkı sağlama" sorumluluğunun yerine getirilmesi kapsamında önem taşımaktadır.
- Arkas Holding tarafından müşterilere sağlanan ticari faydanın yanı sıra, sektördeki lider konumun getirdiği sosyal sorumluluğun bilinciyle gerçekleştirilen "Pusula İletişim Platformu", 14 Mayıs 2003 tarihinde ilk etkinliğini Pamukkale Termal Colossae Oteli'nde gerçekleştirmiştir. Pusula İletişim Platformu, Arkas'ın, müşteri ilişkileri açısından daha derin, bireysel ve sürekli ilişki kurulmasını

sağlamaya hizmet etmesi amacıyla oluşturulmuştur. Platform'un onur konuğu olan ekonomist Deniz Gökçe, Türkiye ve dünyanın gündemindeki konuların tartışıldığı "Irak Savaşı Sonrası Türkiye ve Dış Pazarlar" konusunu gündeme taşımıştır.

- 3-6 Nisan 2003 tarihleri arasında İzmir Kültürpark'ta 9'uncusu düzenlenen Uluslararası Mermer, Doğaltaş ve Teknolojileri Fuarı'nda Türkiye'den konteynerlerle taşınan mermer ve doğaltaşın yaklaşık dörtte üçünü elleçleyen Arkas, firmaların taşımacılık sorunlarına yönelik özel çözümler sunmuştur. Mermer, Doğaltaş ve Teknolojileri Fuarı'nın, Türkiye'de üretilen mermerin marka haline getirilmesinde büyük katkı sağladığının bilincinde olan Arkas, üçüncü kez katıldığı fuarda, üreticilere taşımacılık alternatiflerini ve kolaylıklarını anlatmıştır. Arkas, özellikle konteynerlerle taşınan mermerler açısından, kapasite ve yüklemelerden kaynaklanacak sorunların minimize edilmesine yönelik çözüm yollarına ilişkin sunumları gerçekleştirmiştir.
- Arkas'ın 100. kuruluş yıldönümü için 15-16 Ocak 2003 tarihlerinde İzmir'de hizmete açılan ve taşıdığı teknolojik özellikler dolayısı ile sadece İzmir'in değil Ege'nin en akıllı binası olma niteliğine sahip bulunan yeni Genel Merkez binasında düzenlenen kutlama resepsiyonunda yıllarca İzmir'e ve İzmir insanına hizmet veren şirketin merkezini İzmir'de tutması, tüm davetliler tarafından büyük bir takdirle karşılanmıştır. Şirketin lideri Lucien Arkas'ın bu konudaki sözleri, İzmir'de kurulan ama kısa bir süre sonra merkezini İstanbul'a taşıyan şirketler için bir ders niteliğini taşımaktadır: "Bu binayı İzmir'de yapmamızın bir sebebi, İzmir'de de, İstanbul'da olduğu gibi bir bina yapılabileceğini göstermek. Diğer sebebi ise, çalışanlarımızın mutlu olmasını ve görevlerini mutlu bir şekilde sürdürmelerini istememiz. Çünkü, müşteriyi mutlu etmesi için, çalışanın da mutlu olması gerekli. Eski bir İzmirli olarak, ne olursa

olsun merkezimizi İzmir'de tutmaya kararlıyız, İzmirli olarak, İzmir'den kazandığımızı yine aynı yere bırakıyoruz".

Bu açıklamalar kapsamında, sosyal sorumluluk bilinci içinde olan ve bu bilinç doğrultusunda çalışanların memnuniyetinin, müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli koşullarından biri olduğunu bilen ve aynı zamanda çalıştığı ve onu var eden çevreye karşı sorumluluğunu yerine getirme konusunda son derece duyarlı bir yaklaşım sergileyen stratejik liderlik olgusunun varlığı hissedilmektedir.

- Türk Tabipler Birliği İzmir Tabip Odası, Arkas İşyeri Hekimliği uygulamasını örnek uygulama seçerek, İzmirli doktorlara bu konuda sunum yapılmasını istemiştir.

Türk Tabipler Birliği İzmir Tabip Odası İşçi Sağlığı ve İşyeri Hekimliği Komisyonu, Arkas ve Ege Seramik İşyeri Hekimliği uygulamalarını, örnek uygulamalar seçmiştir. Her iki işyeri hekiminin çalışmalarını inceleyerek başarılı bulan Komisyon üyeleri, İzmir hekimlerine bu deneyimlerin sunulmasını istemiş ve İzmir Tabip Odası'nda yapılan sunumda, Arkas işyeri hekimi Dr. Hakan Toksöz, uygulamalarını İzmirli meslektaşlarına aktarmıştır. (2003 Mayıs)

Bu uygulama kapsamında da Arkas'ta, çalışanlara karşı sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi açısından oldukça duyarlı davranıldığı sonucuna ulaşmak olasıdır.

5.6.7.1. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Bir Yansıması Olarak Gerçekleşen Sponsorluklar

- Dünya Bankası'nın işbirliğiyle Dünya İş Geliştirme Merkezi'nin düzenlediği "Yeni Pazarlar ve Yeni İş Fırsatları Keşfetmek Zirvesi", 29-30 Mayıs 2003 tarihlerinde İstanbul Conrad Otel'de

gerçekleştirilmiştir. Zirve'nin sponsorları arasında, Arkas da bulunmaktadır.

- Le Monde Gazetesi'nin himayesinde ve İzmir Fransız Kültür Merkezi'nin öncülüğünde düzenlenen "Savaş - Barışma -Gelecek" Kolokyumu, 27-28 Mayıs 2003 tarihinde İzmir'de gerçekleştirilmiştir. Kolokyum'a Alman Kültür Merkezi, Fransız Anadolu Araştırmaları Enstitüsü ve Doğu Enstitüsü de katılmıştır. Kolokyumun açılışında yer alan Türk-Yunan şarkıları konserine Arkas Holding de sponsor olarak katkıda bulunmuştur.
- Uluslararası taşımacılık sektöründeki öncülüğünün yanı sıra toplumsal konularda da öncü olmayı amaçlayan Arkas Grubu, 1997 yılından itibaren 3 yıl süre ile İzmir Devlet Senfoni Orkestrası'nın sponsorları arasında yer alarak işletmelerin sosyal sorumlulukları açısından önem taşıyan "bulunduğu çevrenin sosyal ve kültürel yaşamına katkı sağlama" sorumluluğunu yerine getirmiş olmaktadır.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu öğrencileri tarafından düzenlenen '2. Ulusal Denizcilik Öğrencileri Kongresi' "Denizkızı 2000"ın ana sponsorluğunu üstlenerek denizciliğin ülkemizde gelişmesi konusunda gereken desteği sağlama yönünde hazır olduğunu göstermiştir. Toplumun eğitsel yaşamına katkı açısından oldukça önemli bir faaliyet olarak değerlendirmek olasıdır.

5.6.7.2. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Bir Yansıması Olarak Alınan Ödüller Kapsamında Değerlendirme

- Arkas Sigorta, Anadolu Hayat'ın Türkiye genelindeki 425 acentesi içinde 2003 yılında en yüksek performansı göstermiş ve "grup sağlık" branşında 3.305 kişiye sağlık sigortası yaparak birincilik ödülünü kazanmıştır.

- Dünya Gazetesi tarafından her yıl geleneksel olarak düzenlenen “Ekonominin Şeref Kürsüsü” seçiminde Arkas Holding “Yılın Şirketi” seçilmiştir.
- Arkas Denizcilik ve Nakliyat, Türkiye temsilciliğini yaptığı Senatör Lines-Bremen tarafından 2002 yılında "Yılın Acentesi" seçilmiştir. 1963'ten beri Arkas'ın temsil ettiği Senatör Lines tarafından, üretkenlik, kârlılık, disiplin, sisteme uygunluk, finansal yapının sağlamlığı gibi değerlendirmelerin sonucunda verilen ödülü, 2000 yılında yine Arkas Denizcilik almış bulunmaktadır.
- Schenker Arkas Hava Kargo verdiği hızlı, garantili servisi ve üstün hizmet performansı ile Lufthansa, Singapore, British ve Royal Jordanian Havayolları'ndan 2000 yılında “En İyi Kargo Acentası” ödülünü kazanmıştır.
- İzmir Ticaret Odası'nın, 2001 yılında üstün başarı gösteren kuruluşları ödüllendirdiği ve 8 Kasım 2002 tarihinde İzmir Hilton'da gerçekleşen törende dört ödül alınmıştır. 2001 yılında vergi ödemede gösterdiği başarı nedeniyle Arkas Holding altın madalya alırken, Arkas Denizcilik yine aynı kategoride bronz madalya ve döviz sağlamada altın madalya, Arfor ise vergi sağlamada takdirname ile ödüllendirilmiştir.
- Lucien Arkas, meslek yaşamında sürekli en iyiye ulaşmayı hedefleyen bir isim olarak İzmir ekonomisine ve İzmir'in sosyal yaşamına yaptığı katkılardan dolayı Alsancak Rotary Kulübü tarafından ödüllendirilmiştir. İş ve meslek yaşamlarında en iyiye ulaşmayı teşvik etmek için en emin yol, bu düzeye ulaşmış kişilerin takdir edilmesidir. Rotary Meslek Ödüllerini vermenin amacı, mesleğinde veya işinde büyük başarı gösteren, ayrıca topluma

hizmet ederken dürüstlüğü ön planda tutan kişilerin takdir edildiğini belirtmek ve böylece diğer kişileri de özendirmektir. Alsancak Rotary Kulübü, 24 Ekim 2003 tarihinde Rotary için önemi bir hayli fazla olan 2002 - 2003 Yılı Meslek Hizmet Ödülleri'nden ilkini vermek üzere toplanmış ve gerçekleştirilen tören ile Lucien Arkas'a ödülü takdim edilmiştir.

5.7. Arkas Holding'in Stratejik Liderine Yönelik Analiz

Çalışmamızın bu aşamasına gelinceye kadar gerçekleştirdiğimiz “ampirik araştırma”, “örgütün yapısal analizi” ve “öğrenen örgüt - stratejik lider bağlamı” açısından ortak olan kriterlerin değerlendirilmesi sonucunda, Arkas Holding'in öğrenen örgütlere ilişkin gerekli özellikleri taşıdığını olabildiğince ortaya koymaya çalıştık. Bu aşamada ise liderin, örgütünü başarıya ulaştırma yolunda izlediği stratejilerin neler olduğunu, örgütün bu başarılı ivmeyi yakalamasında kendisinin nasıl bir payı bulunduğunu ve değişen çağın koşullarına uyabilmek için rekabette üstünlük açısından olaylara yaklaşımı ve bakış açısını ortaya koyabilmenin önemli olduğu düşüncesinden hareketle öncelikle liderin, örgütün başına geçiş süreci diğer bir ifade ile liderin doğuşu ve uyguladığı öncelikli stratejiler ele alınmıştır. Daha sonraki aşamada ise liderin görüşleri kapsamında; önem verdiği değerler , değişen koşullar karşısında oluşturduğu davranış biçimi, örgütüne ve çalışanlarına yönelik taşıdığı sorumluluk duygusu vb. ayrıntılar stratejik liderlik perspektifinden ele alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Sonuçta varılmak istenen nokta, bilgi toplumu sürecinde rekabette üstünlük açısından, öğrenen örgütlere dönüşümün kaçınılmaz şekilde gerekli olduğunu ve bu dönüşümün başarısı açısından ise stratejik liderlerin varlığının önemini ortaya koyabilmektir. Gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, bu oluşumun somut bir örneği incelenmiş, bilgi toplumunun örgütlerine ve onların liderlerine örnek olabilmesi düşüncesiyle olabildiğince detaylandırılmaya çalışılmıştır.

5.7.1. Bir Liderin Doğuşu ve Uygulanan Stratejiler Kapsamında Arkas'ın İlklerde Öncülüğü

1750 yıllarında Marsilya'da yaşayan ailenin bir üyesi, Türkiye'ye gelir ve ticaret yapmak için İzmir'e yerleşir. Yörenin doğası ve güzelliğinden etkilenmesinin yanı sıra Ege'nin kendine has meyve ve yemişleriyle, özellikle de üzüm, incir gibi ürünlerle ilgilenir ve bunların Fransa'ya ihracatına başlar. 1814 yılında Asırlarca Venedik ve son olarak da Fransa egemenliğinde yaşamış olan Korfu Adası, Napolyon'un Waterloo Savaşı'nın ardından İngiliz yönetimine geçer. Bu değişimin ardından Arkas ailesi, yıllar boyunca kendilerine yuva olmuş Korfu Adası'ndan 1840 yılında ayrılır ve İzmir'e yerleşir. 1902 yılında Gabriel Jean-Baptiste Arcas, iki Fransız ortağı, Tissot ve Champsaur ile birlikte bir ithalat şirketi kurar. Uzun yıllar süren bu ortaklık, Fransız ortakların Birinci Dünya Savaşı'nın ardından Türkiye'den ayrılmasıyla sona erer. Gabriel J.B. Arcas artık tek başınadır. 1935 yılına kadar faaliyetlerini sürdürür. Bu tarihte Gabriel J.B. Arcas'ın vefatıyla birlikte, Marsilya'da yaşamakta olan oğul Lucien Gabriel Arcas Türkiye'ye çağrılır. **Şirketteki görevi devralan Lucien Gabriel Arcas, 1944 yılına kadar "Gabriel J.B. Arcas Halefi Lucien Gabriel Arcas" şirketiyle baba mesleğini sürdürür.**

1944 yılı şirket için önemli bir dönüm noktası olur. Güçlü bir armatörlük şirketi sahibi olan Fratelli Sperco, Lucien Gabriel Arcas'a şirketinin acentesi olmasını teklif eder. Sperco, acenteyi kendisinin kuracağını, ancak yönetiminin Lucien Gabriel Arcas tarafından üstlenileceğini söyler. Genç Arcas için çok iyi bir tekliftir bu... **1944'te Lucien Gabriel Arcas, kendi adına bir deniz acenteliği kurmaya karar verir ve ailenin denizcilikle tanışması bu noktada başlar.** Hizmet verdikleri ilk gemi 'Pahang'tır. Birkaç yıl sonra ikinci Dünya Savaşı sona erer. Dünya, insanlık tarihinin bu en korkunç savaşının ardından yaralarını sarmakla meşguldür. Türkiye, savaşa girmediği için nispeten şanslı bir konumdadır.

Gemilerin sayısı eklenerek artar, acente giderek büyür. **Demiryolu nakliyesi işine de girilir. Öte yandan ithalat faaliyetleri devam etmektedir.** Bu yoğun çalışma dönemi, 1964 yılına kadar sürer. Bu esnada **Lucien Gabriel Arcas, yolcu gemileriyle bağlantılı olarak turizm işine de girmeyi düşünür. O yıllarda yeni yeni canlanmaya başlayan Kuşadası'nı Türk turizmi için önemli bir merkez olarak görür. Bu bağlamda Kuşadası'na liman yapılması için yazılan dilekçe de kendisine aittir.** Şirket, geçen bütün bu yıllar boyunca önce Pasaport'ta bulunan Cendeli Han'da, daha sonra Kubilay Han'da faaliyetlerini sürdürür. O yıllarda İzmir'de denizciliğin kalbi Pasaport'ta atmaktadır.

1964 yılında Lucien Arkas şirketin başına geçer. Günümüzde de Arkas Holding tarafından temsil edilmekte olan, Senatör Lines (eski adıyla DSR-Lines), acenteliğinin yanı sıra turizm işleri de şirketin uğraşı alanları arasındadır, iki yılın sonunda, **1966'da Lucien Arkas, şirketi şimdiki görünümüne kavuşturacak olan kararı verir. Turizm faaliyetlerini sona erdirir. Kısa bir süre içinde de ithalat işleriyle olan ilgisini keser. Yüzyıllardan beri jeopolitik konumunun önemi her fırsatta dile getirilen, bu üç tarafı denizlerle çevrili yarımada, Lucien Gabriel Arkas, söz konusu durumu değerlendirmeye karar verir; Türk ekonomisinin geleceği denizlerde ve harekete geçilmelidir. Bu noktadan hareketle deneyimini, bilgisini ve tüm enerjisini deniz ticaretine yöneltmeye karar verir.**

Ancak 1960'lı yıllar, İzmir'de doğru düzgün bir limanın bulunmadığı, daracık mendireğinden alınan malların at arabalarına ve kamyonlara taşındığı yıllardır. 1950'li yıllarda başlanan Alsancak liman inşaatı ise ancak 1960'lı yılların sonunda tamamlanır. Bu yüzden, sadece karar almak yeterli değildir **Arkas için; çok yönlü düşünmek, sektördeki her türlü gelişmeyi takip ederek doğru yatırımları yapmak gerekmektedir. Arkas firmasını etkileyen asıl önemli değişim, 1970'li yılların sonuyla**

1980'li yılların başı arasında gerçekleşir. Bu dönemde iki gelişme dikkat çekicidir. Bunlardan ilki 'konteyner'in deniz ticaretinde kullanılmaya başlanmasıdır. Bu deniz taşımacılığı için yeni bir boyut anlamına gelir, ikinci gelişme ise 1980 yılı Eylül'ünden sonra dış ticaretin gözle görülür bir ivme kazanmasıdır. Dünyada ve Türkiye'de deniz ticaretinde yaşanan değişimler, acente kavramının da farklılaşmasına neden olur. İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden dönemde, önemli sayıda ticaret gemisinin savaş esnasında batırılmış olması ciddi bir ihtiyaç doğurur. Bu ihtiyaç, acentelerin gittikçe daha önemli bir konuma gelmesine zemin hazırlar. Ancak 1960'lı yılların sonunda manzara değişir. Gemi sayısının azlığı, yerini gittikçe büyüyen ticari filolara bırakır.

Lucien Arkas, işte bu koşullar altında acentenin başına geçer. Değişimin, hem de her alanda gerekli olduğuna inanır ve harekete geçer. Pek çok yeniliğe imza atar. Aldığı sonuçlar olumludur. 1972 yılında Lucien Arkas, İstanbul'da DSR Lines'tan temsilcilik teklifi alır. Bunu kabul eden Arkas, yeni şubesini açar. **1956'da dünyada başlayan konteyner taşımacılığı, 1978 yılı sonunda Arkas'ın öncülüğüyle Türkiye'ye ulaşır.** Arkas, İzmir'den Kuzey Avrupa'ya ilk konteynerleri DSR Lines'ın "Burg" gemisi ile yükler. **Pek çok konuda olduğu gibi bu alanda da öncüdür Arkas.** 1980'li yıllarda Türkiye'de yaşanan dış ticaret patlamasından etkilenen konteyner taşımacılığı, dış ticaretin gelişmesini hızlandırır ve birbirlerine güç vererek, eşleşerek hızla büyürler.

Arkas'ın bir firma olarak gelişmesinde ana etken, kuşku yok ki, değişime ve dönüşüme açık olmasıdır. Gelişmek için değişimin gerekli olduğu ve bunun kaçınılmaz sonucunun da yatırım olduğuna inanılır; girişimler bu doğrultuda yönlendirilir. Yatırımların sonucu kısa sürede alınır. 1989 yılı, deniz nakliyesinde müşteri memnuniyetini artırmak için, kara nakliyatının gerekli olduğunun anlaşıldığı yıldır. Kara nakliyat filosu 15 TIR ile yaratılır. Yıllar içinde filo güçlenir, yenilenir. Bugün kara nakliyat filosu 300 TIR'a ulaşmıştır. **1996**

yılında ise liman işletmeciliğine girilmesine karar verilir. Feeder servis sahibi armatörlerden olumlu bir tepki gelmese de, kararlı bir şekilde yoluna devam eder Arkas. Böylece, 1996 yılında iki gemi ile feeder amaçlı olarak konteyner taşımacılığına başlanır. Yapılan bu yatırımın meyveleri kısa sürede alınır ve 11 gemilik bir deniz ticaret filosuna ulaşılır. ***Bu noktada Arkas'ın bir firma olarak vizyonu da ortaya çıkmaktadır; acentecilik, taşımacılık ya da armatörlük... Ya hepsi, ya da hiçbiri. Aslında atılan tüm bu adımlar bir plana dayanır ve her birinin lojistik değeri vardır. Eskinin acentecilik anlayışı artık bir sanayidir. Arkas'ın gerçekleştirmeye çalıştığı ise bu sanayi içinde kendi özerk bölgesini yaratmaktır.***

5.7.2. Liderin Değişime ve Çalışanlara Yönelik Bakış Açıklarına İlişkin Değerlendirme

2000'li yıllarda Arkas Holding çatısı altında artık 30 şirket vardır. Görünen odur ki uluslararası taşımacılık ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bu şirketler, Arkas Holding'in yıllar süren uzun soluklu yolculuğunun son durağı olmayacaktır.

- Arkas Holding'in lideri Lucien Arkas'ın aşağıdaki sözleri, değişen çağın bir gereği olarak değişim ve dönüşüme ilişkin görüş ve bu yöndeki stratejisini yansıtmaları açısından önem taşımaktadır:

"Başarılı olmak için öncelikle işinizi sevmeniz ve elbette çok çalışmanız gerekir" diyor Değer verdiği bir diğer nokta ise, ulaşılmak istenen hedefin belirlenmesi... ***"Arkas olarak 100 yıllık tarihimiz bizi Türkiye'nin köklü kuruluşları arasında daha saygın bir yere taşıyor, gurur duyuyoruz. Ve arkamıza dönüp baktığımızda 100 yılda nereden nereye geldiğimizi daha iyi anlıyoruz. 100 yılda... O uçsuz bucaksız dünyanın, teknolojinin ve globalleşmenin etkisiyle küçük bir köye dönüştüğüne tanık olduk. Toplumsal yaşamdan, ticaret hayatına***

kadar her şey hızla değişti. Bu hızlı değişim içerisinde kişi ve kurumların kendilerini geleceğe taşıyabilmek için bir gerçeği kabullenmeleri gerekiyordu: Uzun vadeli stratejiler.

100 yıl önce atıldığımız ticaret hayatında ve 60 yıl kadar önce başladığımız uluslararası deniz taşımacılığında, her zaman rotası takip edilen, izlenen bir kuruluş olmak için çalıştık. Ancak önemli olanın en önde gitmek değil, hangi rotada nereye doğru yol aldığını bilmek olduğunu hiç unutmadık. Bu bilinçle, kaptan köşkümüzden ileriye doğru bakmayı bir an olsun bırakmadık. Fırtınayı, rüzgarı önceden hesaplayıp, planlarımızı ona göre yaptık. Hep uzun vadeli düşündük. Çünkü biz, dalgayı değil, okyanusu geçmeyi hedefledik. Ve geçiyoruz da...”

Arkas Holding'in başarısı, bütün bu yoğun çaba ve kararlılığın, teknoloji ve müşteri memnuniyetiyle desteklenmesinin sonucudur. Uluslararası taşımacılığın, özellikle konteyner taşımacılığının Türkiye'deki simgesi haline gelen Arkas Holding, geleceğe bu felsefeyle bakmakta ve belirlediği hedefler doğrultusunda başarı ve kararlılıkla ilerlemeye devam etmektedir.

Bu gelişmeler, açıklamalar ve bakış açısı doğrultusunda;

- geleceği önceden görmek ve geleceği yaratmak,
- amaca uygun şekilde yerinde ve doğru kararlar almak,
- örgütünü ve kendisini iyi tanıyıp sahip olduğu potansiyelin bilincinde olarak cesur yatırımlara girişmek diğer bir deyişle SWOT analizi yaparak gereken önemli kararları almak,
- takım/grup çalışmasının bilincinde olarak, belirlenen isabetli hedefleri ve gerçekleşen başarıları, bireysel düzeye indirgmeden örgütünün bir bütün olarak başarısı şeklinde değerlendirmek,
- kararlı ve yeniliğe açık olmak,

- dış çevredeki değişimi çok dikkatli izlemek ve değişen koşullara göre uygulanacak politikaları belirlemek şeklinde sıralayabileceğimiz ve stratejik liderlik kapsamında geçerli olan özelliklerin varlığını gözlemlemiş ve saptamış bulunuyoruz.

- Örgüt içi iletişim açısında önem taşıyan ve Arkas'ın kendine tuttuğu aynalardan biri olan "Seyir Defteri" isimli yayınının "100. yıl Özel Sayısı" nın başında yer alan örgüt lideri Lucien Arcas'ın çalışanlara yönelik mesajı aşağıda verilmiştir:

"Büyükbabam Gabriel J. B. Arcas tarafından 100 yıl önce açılan bir yolu, birlikte aşmış bulunuyoruz. Ülkemizde, bir şirket için ayakta kalabilmek bile çok zorken, Arkas'ın sürekli büyüyerek 100'üncü yılına ulaşması hepimizin başarısı.

Hiçbir şirket şans eseri, kendi başına büyüyemez. Çok alışma ve iyi planlamanın yanı sıra, başka unsurlar da gereklidir. Şirketleri soluk alan canlı varlıklar olarak düşünürsek, çalışanlar o şirketin can damarlarıdır. Arkas da kendisine güç veren bu can damarları sayesinde, bir yüzyıl boyunca yaşayabildi ve büyüdü.

Dünden bugüne görev yapan tüm personelimizin, Arkaslı olmaktan duydukları gurur ve mutlulukla canla başla alışması, Arkas'ı bugünlere taşıdı. Filomuz, limanlarımız, temsilcisi olduğumuz dünyaca ünlü armatörlerimizle birlikte, yeni bir yüzyılın sayfalarını araladık.

İkinci yüzyılımızda da, hedeflerimize aynı gurur ve mutlulukla ulaşmak için el ele vereceğimize, daha büyük başarılar imza atacağımıza eminim.

Arkas'ın 100 yaşına ulaşmasına katkı sağlayan tüm personelimize içtenlikle teşekkür eder, yeni bir dönemi birlikte amanın mutluluğuyla, nice güzel günler dilerim."

Bu mesajda öğrenen örgüt olmanın temel unsurlarından biri olan “sistem düşüncesi” vurgulanmakta ve bu yaklaşım kapsamında örgütün en değerli varlıklarının çalışanları olduğu bakış açısı belirgin bir biçimde ortaya konulmaktadır. Bu gerçekler aynı zamanda stratejik liderliğin özü ile de bütünleşmektedir.

- Lucien Arkas, meslek yaşamında sürekli en iyiye ulaşmayı hedefleyen bir isim olarak İzmir ekonomisine ve İzmir'in sosyal yaşamına yaptığı katkılardan dolayı Alsancak Rotary Kulübü tarafından ödüllendirilmiştir. İş ve meslek yaşamlarında en iyiye ulaşmayı teşvik etmek için en emin yol, bu düzeye ulaşmış kişilerin takdir edilmesidir. Rotary Meslek Ödülleri'ni vermenin amacı, mesleğinde veya işinde büyük başarı gösteren, ayrıca topluma hizmet ederken dürüstlüğü ön planda tutan kişilerin takdir edildiğini belirtmek ve böylece diğer kişileri de özendirmektir. 2002-2003 Yılı Rotary Meslek Hizmet Ödülü'nün verilmesi amacıyla 24 Ekim 2003 tarihinde düzenlenen törende, Alsancak Rotary Kulübü Başkanı Nurettin Tarakcioğlu şöyle konuşmuştur:

'En iyi bireyler kendilerinden çok ait oldukları toplumu düşünen, onun varlığının ve mutluluğunun korunmasına yaşamını adayan insanlardır' sözleri Kemal Atatürk tarafından söylendiği zaman belki anlamı bugün olduğundan daha farklıydı. Ama bugün bizim mesleki hizmetlerimizde ana kriterin, Atatürk'ün yukarıdaki sözünün olması şart haline gelmiştir. "Gazetelerde, 'Arkas Denizcilik Hamburg tersanelerinde yaptırdığı yeni bir gemisini daha Türk bayrağı çekerek teslim aldı' haberlerini, son birkaç yıldır okumaya alıştık.

İzmir'imizde doğarak, önce Türkiye çapında ve son yıllarda da dünyanın dört bir yanında savaş, soğuk savaş, ekonomik kriz, siyasal kriz gibi bahanelerin arkasına sığınmaksızın büyümesini sürdüren bir şirketin kurucusu ve lideri olan sevgili Lucien Arkas, hepimizin tanımaktan gurur duyduğu saygın bir dosttur. Şirketlerinin yarattığı

istihdam Türkiye'de ilk sıralarda yer alacak düzeydedir. Aynı şekilde faaliyetlerinin yarattığı katma değerler Türk ekonomisine ve özellikle Türk denizciliğine önemli katkılar sağlamaktadır. Spor alanında verdiği destek ise yine bu toplumun geleceği olan gençlere ve eğitime verdiği önemin, sadece sözde değil, hakikat olduğunun bir göstergesi olarak karşımızdadır. Komitemiz meslek hizmet ödülü adayı saptarken bazı kriterleri göz önüne almak zorundadır, ancak Sayın Arkas'ın sahip olduğu değerler bizim kriterlerimizin o kadar üstünde ki, bu ödülü kendisine sunmamızı kabul etmesi, bizim için ayrı bir gurur kaynağı olmuştur. Alsancak Rotary Kulübü üyelerinin paylaştığı ayrı bir onur da Lucien Arkas'ın kulübümüzün bir üyesi olmasıdır. "Sayın Lucien Arkas, size başarıların daimi olacağı bir mesleki yaşam ile sağlıklı, mutlu ve uzun bir ömür dileyerek bu ödülü Alsancak Rotary Kulübü adına takdim ediyorum, lütfen kabul buyurun."

Verilen bu ödülün yanı sıra bir liderin yaptıklarını özetle anlatan bu sözler tezin genelinde anlatılmaya çalışılan stratejik liderlik özelliklerinin varlığının somut bir göstergesi olması bakımından ayrı bir anlam taşımaktadır.

5.7.3. Liderin Görüşlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımı ve Stratejik Liderlik Açısından Yorumlanarak Değerlendirilmesi

Stratejik liderlik bağlamında, geleceği yaratmak yönünde öncelikle bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon doğrultusunda geleceği hayal etmek son derece önem taşımaktadır. Çalışmamızın bu kısmında, gerçekleştirdiği uygulamalar ile başarısını kanıtlamış, öğrenen bir örgütü oluşturabilme yönünde gereken atılımları yapmış ve yapmaya devam eden bir stratejik lider olarak tanımlayabileceğimiz Lucien Arkas'ın görüşlerini, öğrenen örgüt yaklaşımı ve stratejik liderlik perspektifinden yorumlayarak onun; değerler ve vizyon ile şekillenen stratejik mimariyi oluşturma

sürecindeki olaylara bakış açısını, değişen koşullar karşısındaki stratejilerini, çalışanlar ile olan etkileşimini ortaya koymayı ve örgütünü yarınlara hazırlama konusunda üzerinde durduğu ayrıntıları değerlendirerek konumuz açısından önem taşıyanlara ışık tutmayı amaçladık.

Arkas Holding'in başarısını dikkate aldığımızda, varılan bu nokta kapsamında önem taşıyan unsurlara ilişkin liderin açıklamaları ve konumuz kapsamında yorumlanması aşağıda yer almaktadır:

Açıklama: Türkiye'nin en büyük konteyner filosuna sahibiz ama kendimizi armatör olarak tanımlamıyoruz. 300 TIR'ımız ve limanlarımız var ama kendimize TIR veya liman işletmecisi de demiyoruz. Biz tüm bu birimleri bir enstrüman gibi düşünüyoruz. 3000'e yakın insan bir senfoni gibi uyumlu çalışıyor. Bildiğiniz gibi bir senfonide çalan enstrümanların içinde bazıları ara ara ön plana geçer. Bazen piyanonun solo olarak oynadığı rol vardır, buna karşılık bazen birinci keman öne geçer. Niye benzetmeyi senfoniyle yapıyorum. Çünkü senfoniye yazan kişi, notaları yazmadan evvel ne yazacağını düşünmüştür ve eline kalem kâğıt alıp da "ben şimdi müzik yazacağım" diye işe başlamaz. Bir olayı müziğe dönüştürmek ister. "Dört mevsim"de mevsimler müziğe uyarlanmıştır. Demek ki işin içinde başlangıçta bir hayal var. O sözü çok severim: "Her şey hayal etmekle başlar." Çok güzel bir sözdür ve benim için de bütün bir hayat, o hayalleri gerçekleştirebilmek için verilen mücadeleden ibaret olmuştur.

Yorum: Hem öğrenen örgüt ve hem de stratejik liderlik süreci açısından önemli olan "takım çalışması" olgusunu destekleyen ve aynı zamanda "iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna sahip olma"nın yanı sıra "anlamli ve paylaşılan bir vizyon yaratmak" bağlamında da önemli olarak değerlendirilebilecek bir bakış açısı.

Açıklama: Hepimizin bir hayali var. Benim hayalim Türkiye'de örnek olabilecek bir organizasyon kurabilmek. Öyle bir organizasyon ki, sonrakilerin metod olarak rahatlıkla kullanabilecekleri bir yapı olsun. Türkiye'de insan sıkıntımız yok. Ama yöneticilerin de en çok çalışması gereken kişiler olduğunu anlamalıyız. O yüzden diyorum ki, "ben patron olamadım. Ağır işçiyim. Patron olmadan, emekli olacağım." Ancak örnek olmalısınız. *Çünkü otoritenin en iyi şekli örnek olmaktır. Örnek olmadan yönetemezsiniz.* Benim kadar çalış diyorsun çalışana. Yola çıkıyorsunuz ve zamanla 3 bin kişiyi arkanıza taktığınız için, onlara olan sorumluluk duygunuz gereği, artık geriye dönüş mümkün değil. O zaman ne olacak? Hayali daha da ileriye götürmek, perçinlemek ve tabii yaptıklarınızı insanlara anlatabilmek gerekiyor. İşin ekonomik boyutu ikinci plandadır. Ekonomik boyutu neden lazım? Çünkü hiçbir şey parasız olmuyor. Para hesabı olmadan hiçbir hayal gerçekleşmiyor. Hayalimin gerçekleşmesi için 40 sene gerekti ama şimdi bu görünen aysbergin tepesine baktığımız zaman, büyüyen bir yapıyla birlikte ben, benden en uzaktaki enstrümana yetişemez hale geldim.

Yorum: Öğrenen örgüt kriterlerinde "liderin model oluşturması ve öğrenmeyi desteklemesi" boyutunu doğrulayan, aynı zamanda stratejik liderlik süreci kapsamında örgüte stratejik yön verilmesi, iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna sahip olmak ve stratejik öğrenme sürecinin oluşturulması açısından önem taşıyan bir yaklaşım olarak yorumlanabilir.

Öğrenen organizasyonlarda liderlerin temel rolü, "bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artıran ve onların doğru ve yeni bilgileri yaratmalarına olanak tanıyan bir iklim yaratmak" olmalıdır. O halde liderlere "tasarımcı" rollerinin yanı sıra çalışanların öğrenme süreçlerinde aktif bir rol alan bir "öğretici" ve bir "hizmetkar" rolü de düşecektir (Gerber, 1998; 170).

- *Bu aşamada hayallerini gerçekleştirmek ve örgütünü başarılı kılmak isteyen liderlerin nasıl bir yeteneğe sahip olmaları gerektiği ve bu konuda önem taşıyan ayrıntılara ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir:*

Açıklama: Uzağı görebilmek... Zaten uzağı görebilmek Türkiye'de çok kolay... Türkiye'nin başına gelebilecekleri tahmin edebilmek için dışarıyı tanımak lazım. Dışarıyı tanımak açısından da her gün gazeteleri okursak, yabancı gazete ve yayınları takip edersek çok değişik kararlar verebiliriz. Çünkü Türkiye bugünlerde henüz dalga yapan bir gemi değildir. Başkaları dalga yapıyor. Amerika bize ne kadar uzak ve kaç sene bir Amerika'da çıkan bir şey bize uğrar? Üç sene, beş sene diyelim. O dalga önce Avrupa'ya gelir mi? Gelir. Hadi o dalgayı Amerika'da göremediniz ama Avrupa'ya gelince görmüş olmanız lazım; değil mi? Avrupa'ya geldiğinde o dalga, vaktiniz daralıyor. "Ben o dalgayı 10 sene evvel görmeliydim, 8 sene evvel görmeliydim." Görün efendim. Avrupa'dayken görmeliydin. Şimdi Türkiye'ye geldi ama geç kaldık. Gördük ama geç kaldık. Hazırlıksız yakalandık ama yaşamamız lazım, iyi veya kötü yaşayacağız. Eşyanın tabiatında olan şeyler vardır ve değişmez. Türkiye dünyaya ayak uydurmaya mecbur. Geleceği iyi görmek lazım, insanlarımızı gelecek olanlara karşı hazırlamamız lazım. Nasıl hazırlanacaklarını onlara öğretmemiz; yanımızda çalışan ve içinde cevher olduğunu gördüğümüz insanları eğitmek için belli bir zaman ayırmamız lazım. Bu sizin de terfi etmenize sebep olur; çünkü birine yerini verebileceksin ki terfi edebilesin. Kimseyi yetiştirmediyse tabiidir ki yerini bırakacağı kimse olmaz ve sen hep yerinde sayarsın. Bir adamın hüneri keman çalmaksa ona zorla piyano çaldıramazsınız ki. O iyi bir kemancı olacaksa ona göre hazırlanması lazım. Arkas olarak, dalgaları önceden görüp hazırlanmasını başarabildik ve şirket olarak Batı'da bizi örnek olarak gösteriyorlar. "Türkler gibi yapın" diyorlar. "Bizim Türkiye acentesine benzeyin" diyorlar. Neden? Çünkü hazırlıklı olmuşuz...

Yorum: Bu açıklamalar, stratejik liderliğin en önemli yanını oluşturan “geleceği önceden görüp gereken stratejiyi oluşturabilme” sürecinin yanı sıra öğrenen örgüt ve stratejik liderlik bağlamı açısından önem taşıyan “insan kaynağının geliştirilmesi” kapsamında eğitim ve güçlendirmeye (empowerment) verilen değeri ortaya koyması açısından önem taşıyan bir bakış açısı olarak yorumlanabilir.

- *“Dünyadan Türkiye’ye bir bakışla Arkas’ın yeri ve önemi” konusundaki açıklamalar:*

Açıklama: Arkas, faaliyet dallarında Türkiye'ye örnek olmaya kendini adanmış bir kuruluş. Ona göre insanını yetiştirecek; ona göre yatırımını ve gerekli olan ön hazırlıklarını da yapacak. Bir kere felsefemiz, insanımıza verdiğimiz önem. Çok önemli bu. Türk insanı bir Avrupalı’dan, bir Amerikalı’dan "daha az insan" muamelesini niye görsün ki? İnsanı seveceksiniz... Kızmaz mıyız birbirimize? Kızarız. Kendime de kızarım. Okulda "zor hoca" vardır hani. Bazen kendimi okuldaki bu "zor hoca"lara benzettiğim de olur. Hani onun sınıfına düştüm diye üzülürsün... Ama mezun olduktan sonra da "iyi ki onun öğrencisi olmuşum; ne çok şey öğrendim" dersiniz. Zor insanların eğitiminden ve zor olayların içinden geçmek önemlidir. Şimdi Türkiye'de büyük değişiklikler oluyor. Ekonomik olarak büyük değişiklikler yaşıyoruz. Enflasyonun düşmesiyle, Türk Lirası'nın değerlenmesiyle birlikte, bizim gibi dolar bazında çalışan şirketler için "muhasabe" saati geldi. Hiç kimse ağlamasın. O para düştü, efendim o para çıktı. O düşecekse düşecek ve o çıkacaksa çıkacak... Kimse bizim için doları yükseltmez. Biz bunu bilmeliyiz ve ağlamaktan başka çareler de vardır. Bu konuda son toplantımda çalışanlarıma şunları söyledim: "Arkadaşlar, şirket büyüdü. Ben sesimi hepinize duyuramam. O bakımdan ben birkaç senedir aradaki kurmayları yaratmaya çalışıyorum. Kurumsallaşma adına birkaç senedir çalışmalarımız devam ediyor. Şimdi sıra sizin! Bildiklerimi size aktarmak istiyorum. Eskiden benim bildiğim

bana yetiyordu. Şimdi hepiniz burada iş sahibisiniz. Ben sizi işin sahibi olmanız patronu olmanız diye yetiştirmeye çalışıyorum. Çoğunuz yetiştiniz. Size mesuliyetlerinizin bir kısmını söyleyeyim. Mesela hesap yapmayı mutlaka öğrenmelisiniz. Maliyetlerinizi çok iyi bilmelisiniz. Çünkü bu güne kadar size ne diyordum; işi büyüt; çok iş yap ve işi büyüt. Maliyetlere dikkatinizi bu kadar çok çekmemiş olabilirim. Enflasyon ortamında maliyetteki hatalar çok çabuk ortadan kaldırılabilir. Yanlış yaptığınız zaman iki ay sonra kur, sorunu halledebiliyordu. Şimdi siz çamaşırınızı yıkarken ne kadar sabuna ihtiyacınız olduğunu bilmek durumundasınız. Bu yeni bir konsept. Tabiidir ki ben her birinizin hesabını yapamam ama genel olarak yaptığınızı kontrol ederim. Mutabık değilsek, "o hesabı bir daha yap" derim. Biz 5-6 bin kişi olduğumuzda ne olacak? Her işe yetişmen mümkün değil. Herkes işinin maliyetini yönetmeyi öğrensin. Çünkü büyümeliyiz ve Avrupa Birliği'ne gireceksek, ne bileyim 10 sene sonra, o büyük sermayeye, o güçlü şirketlere karşı ezik kalmayalım. Kendimizi bu yeni şartlara göre hazırlayarak büyümeliyiz. Diğer yandan pek çok yabancı şirketi satın alabilecek güçte olduğumuzu da unutmayalım.

Benim dünyada olup biteni anlama konusunda bir şansım var. Mesleki anlamda dünya çapındaki insanlarla şahsi görüşmelerim olabiliyor. Toplantılara gidiyorum, görüştüğüm kişiler benim Avrupa'daki meslektaşlarım. Oturuyoruz, konuşuyoruz. Her memleketten bir şirket. Herkes kendi tecrübesini ortaya koyuyor ve bir fikir oluşuyor. 24 saat sonra işinizin başına döndüğünüzde bu konuşmalardan geriye zengin bir tortu kalabiliyor. Mesele, bu kadar bilgiden yola çıkıp bir sentez yapabilmekte. Karar verirken sentez, hesap yaparken analiz... Hesap analiz ister! Maliyet analiz ister. Karar sentez ister. Bütün bilgiyi toplayın, koyun bir kutuya ve sentezi yapıp kararınızı verin. Ondan sonra maliyete gelince analizini yapın bunun. Bozun bu puzzle'ı, ondan sonra bakın bakalım neyin nesidir, kim ne getiriyor, ne götürüyor? Pat diye çıkar karşınıza. Pirincin içindeki taşı çıkarırsınız. Kimseden bir şey beklemem ama kendi insanımdan çok

şey beklerim. Kendi insanımdan haksızlık yapacak kadar çok şey isterim. Tabii ki Ankara'ya projelerimizi sunuyoruz. Geçenlerde 'ne istiyorsunuz' diye sorduklarında "bir şey istemiyoruz" dedim. 'Peki, niye geldin' dediler, "şu bürokrasi hızlı çalışsın başka bir şey istemiyorum" dedim. 'Madem başka bir şey istemiyorsunuz, o zaman çabuk olalım' diyor ve hakikaten yardımcı olmak istiyorlar. Arkasında bir şey olmadığını anlayınca bütün kapılar açılabilir. Bütün mesele örnek olabilecek bir iş, örneğin liman yapmak...

Yorum: Bu açıklamalar insana verilen değerın vurgulanması, dış çevrede olan değişimlerin dikkatlice izlenmesi, SWOT analizinin gerçekleştirilmesi ve buna göre örgütün değişen koşullara uyumlu hale getirilmesi kapsamında bir değişim ve dönüşümün önemini vurgulaması açısından öğrenen örgüt ve stratejik liderlik kriterleriyle tamamen uyum göstermektedir. Burada, günümüzün değişen koşullarında yani 21. yüzyılda örgütlerin gereksinim duyduğu liderlik özelliklerinden birisi olan "tarayabilme ve odaklanabilme; geniş kişisel bakış açısına sahip olmanın yanı sıra gördüklerini ve öğrendiklerini amaçlı bir şekilde birbiriyle bağlayabilme" yetisi belirgin olarak görülmektedir.

Ayrıca öğrenen örgütün yeteneklerinden olan, *bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden öğrenme* diğer bir deyişle "benchmarking" (kıyaslama) olgusunun gerçekleşmesi de söz konusu olmaktadır. Kıyaslamayı günlük yaşamının parçası yapmış örgütler ise öğrenen örgütler kategorisinde yer almaktadırlar.

- *Holding bünyesinde bulunan tüm yöneticilere, işlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi adına önerilebilecekler konusundaki açıklamalar:*

Açıklama: Çok zor şeyler değil. Birincisi işini sevmeli ki, düşünce dünyasının içinde işinin önemli bir yeri olsun. Sabah traş olurken ya da bayansa makyaj yaparken aklına işi geliyor mu? Geliyorsa bir yenilik

düşünebiliyor mu? Yaptığı iş ne olursa olsun; "biz yaptığımız bu işin daha iyisini yapabilir miydik?" diye kendisine soru soruyor mu? Ve en önemlisi aklına gelen bu fikirleri iş açısından önerebiliyorsa onda cevher vardır. Ben bütün boş vakitlerimi "daha iyi ne yapabilirim" diye düşünerek geçiririm. Uykumda bile düşünürüm. Niye iyi fikirler hep sabah traş olurken aklıma geliyor?

Her sabah traş olurken aklıma bir şeyler gelir. Akla gelen fikirler arasında yanlışlar da olabilir tabii. Bazılarını da uyguladıktan sonra gidişata bakıp "iyi ki düşündük" deriz. Şimdi bu bir; ikincisi az önce söylediğim gibi dış dünyadan kopuk yaşayamayız. Türkiye'de her şey var. İstedığınız yabancı yayını bulabiliyorsunuz. Her lisanda kitap var, gazete var. İnsan istesin. Sonra çalışma ortamı önemlidir. İyi bir çalışma ortamına da sahibiz. Koşullarımız iyi ve en önemlisi "işimi ertesi gün kaybeder miyim" sıkıntısı da yok. İleriyi görebilmemiz lazım bu koşullarda. En önemlisi Türkiye'ye inanmalıyız. Ne olursa olsun Türkiye'ye inanmamız lazım. En kötü günlerde, moralinizin en bozulduğu günde diyeceksiniz ki; "Türkiye bunların altından kalkacaktır; sen bunları dinleme." Yeter ki çalışalım ve zorluklardan kaçmak için mazeretler aramayalım. Bir işin nasıl olacağını değil ama nasıl olmayacağını çok iyi anlatmak gibi bir yeteneğimiz vardır... O bakımdan her zaman söylerim; pozitif bakmamız lazım ve ben pozitif bir adamım. Gelecek olan dalgalara hazırlıklı olun ve pozitif bakın... Eğer pozitif bakmazsanız ve hazırlıksız yakalanmışsanız dalganın içinde çırpınırsınız. O gün geldiğinde zaman geçmiş oluyor. İş bitmiş oluyor. Şimdi bakın bugün günlerden cumartesi. Bugün olacak olanlar geçmiş zamana aittir. Bugün geçmiş zamandır aslında.

Dalgayı bugün görürsek anlamı yoktur. Eğer hazırlıklı değilsek dalgayla boğuşuruz. Su ayaklarımın dibinde. Şimdi ne yapacağım? Düşünseydin. Üst düzey yöneticilerin işi bu; uzağı görmek... Eğer üstün altı bu dalgayı önceden görüyorsa, hissediyorsa o zaman uyaracak. Çünkü hepimizin ayağı ıslanacak.

Evet, tabi ki aramızdaki iletişim çok önemli. Ayrıca her şeyi patrondan beklemeyelim. Mesela bir yöneticimiz birkaç sene evvel bana "İyi güzel de Bay Arkas, hepimize balık pişirmesini öğrettiniz ama balık tutmasını da bir öğretseniz" dedi. Balık tutmayı öğrenmeliyiz.

Yorum: Burada yönetim sürecinin başarısı açısından herkesin üzerine düşen görevin bilincinde olması gerektiği ve örgütsel iletişimin önemi vurgulanmaktadır. *Bu açıklamalar ışığında, Sullivan ve Harper tarafından 21. yüzyılın öğrenen örgütlerinin stratejik liderleri açısından olması gerekene ilişkin olarak belirlenen kurallardan birini anımsamak kanımızca uygun olacaktır:* "Günümüzde bir lider örgütünün bir bunalımı aşmasını bekleme lüksüne sahip değildir. Örgüt hangi aşamada bulunursa bulunsun, lider geleceğe odaklanmalı ve iyimserliğin damgasını taşıyan olumlu, yaratıcı bir kültürü beslemelidir. Yeni paradigmanın gösterimi ve dengelenmesi için tasarlanmış özgül faaliyet ve olayları teşvik ederek, lider başkalarını benzer davranışlara yöreklendirir, onların bugünün ötesine bakmasını ve yeni örgütün oluşturulmasına katılmasını sağlar."(Sullivan ve Harper, 1997; 213)

- *Örgüt içi çalışanlar ve özellikle de müşteriyle iletişim konusunda yapılan açıklamalar:*

Açıklama: Müşteri benim için temel taş ve neticede onlar için çalışıyoruz; ve biz "a la carte" çalışıyoruz. Müşteri ne isterse bizde vardır. Ne isterse? Tren mi, gemi mi, uçak mı? Ayrı ayrı şirketlerimiz var, her biri kendi işlerinin ehlidir. Müşteriyle kurulan ilk ilişki sonrasında müşteri size ikinci kez uğramazsa ve de neden uğramadığını söylemeden gidiyorsa, bu noktada durup düşünmeliyiz. O müşterimize neden mutlu olmadığını söyletebilmemiz lazım. Neden mutlu olduğunu öğrendiğimizde de bu bilgiyi değerlendirmeliyiz. Müşteriye karşı sizin bir kusurunuz varsa ve siz hem müşterinize hem de yöneticinize olanca açıklıkla "Pardon! Biz burada bir hata ettik" diye anlatırsanız; müşteriyi de yöneticiyi de kazanırsınız. Hata

tekrarlanmadığı müddetçe herkes herkese şans verir; aslında müşteri bizim iznimiz olmadan gitmez, eğer gittiyse muhakkak günahımızın aranıp bulunması lazımdır. Bulamadıysak gözlük takip arayalım; günahımızı bulalım. Bulunca da bu bilgiyi kullanıp gereğini yapalım. Kimse durup dururken gitmez.

Yorum: Bu açıklamaları, öğrenen örgütlere ilişkin özellikler açısından değerlendirecek olursak;

- Öğrenen örgüt geçmişte edindiği deneyimleri ve bilgileri bünyesinde özümser, bir örgüt hafızası oluşturur ve her geçen gün bu hafızayı geliştirir. Öğrenen örgütte hata yapmak olağan kabul edilir. Hata yapan bireyler cezalandırılmaz, aksine yaptıkları hatalar üstünde düşünmeleri ve bunlardan dersler çıkartmaları sağlanır.

- Öğrenen örgütte, bireylerin sürekli olarak öğrenme yetenekleri geliştirilmekte, öğrenme desteklenmekte ve bu amaçla öğrenme iklimi oluşturulmaktadır.

- Öğrenen örgütler, bütün çalışanları açısından öğrenmeyi kolaylaştıran ve sürekli olarak kendisini yenileyen organizasyonlardır. Öğrenen örgütler; örgütün içindeki ve dışındaki insanların gereksinimlerine, isteklerine, beklentilerine yanıt verecek değişme, gelişme ve dönüşme kapasitesine sahiptirler (Pedler, Burgoyne ve Boydell, 1991; 1). Örgütün bütün yapısı ve süreçleri gelişim, değişim ve dönüşüm kapasitesine bağlı olarak sürekli yenilenir.

Bu açıklamaları, stratejik liderlik açısından değerlendirecek olursak;

- Stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve örgütün bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar grupları ile kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır (Pearce ve Robinson, 1982; 353). Diğer bir görüşe göre stratejik liderlik, stratejik düşünme ve örgüt için olumlu bir gelecek yaratacak uygulanabilir değişiklikleri başlatmak için başkaları ile çalışma yeteneğidir (Ireland ve Hitt, 1999; 45).

- *Örgütün gelişme potansiyelinin sürekli artan bir ivme içinde olmasına ilişkin açıklamalar:*

Açıklama: 2003 yılında İzmir ve İstanbul limanlarına bağlı 11 Türk bayraklı gemimiz vardı. Bu sene 2 tane de tersaneden teslim aldık ve şu anda 13 Türk bayraklı gemimiz ile hizmet veriyoruz. 2005 yılında da 2 gemimizin daha inşası bitecek. Gördüğünüz gibi, bu hızla yakın bir gelecekteki toplam gemi sayımız 20'yi bulacak. Ticaret basittir aslında; ama herkesin yapabileceği bir olay da değildir.

Tabii böylesine büyüdükçe ve kalabalık oldukça; çalışan faktörünün önemi de her geçen gün artıyor. Yani 10 bin kişilik bir müşteri grubuyla iletişimimizi sürdüren Acente Hizmetleri Grubumuzun sorumluluğu gerçekten çok büyük.

- *Dış dünyaya açılma yönünde entegre taşımacılığın önemini vurgulayan açıklamalar:*

Açıklama: Türkiye'nin bazı eksikleri var ve bu eksikleri özel sektör tamamlamalı. Liman bu işin temeli. Yani turizm yapacağınız zaman en başta havaalanı yapmalısınız. Bu insanları nereden getirip götüreceksiniz; otobüsle mi getireceksiniz? Ondan sonra otelinizi yaparsınız. Otel yaptınız ama havaalanınız yoksa otelinizi de batırırsınız; çalışmanız bir işe yaramaz. Örneğin Antalya havalimanı olmasaydı, Antalya'daki oteller iş yapabilir miydi? Bir diğer olay ise Anadolu'nun ekonomide bir ihtilal yapmasıdır. Anadolu'yu kalkındırmak için oraya varmak, oraya hizmet götürmek lazım. Bazı yerlerde tren var; trenle gidebildiğimiz yere kadar gidelim. Şöyle bir düşünelim, ben bir malı uzak bir ülkeden aldım, bir gemiye yükleyerek İtalya'ya getirdim, oradan da kendi gemilerimizle kendi limanlarımıza boşalttım. Oradan trenlere yükleyip iç Anadolu'ya getirdim. Yolun geri kalan 30 ila 50 kilometresini de kamyonla tamamladım. Böylece hem zamanında gitmiş, hem de o insanları bu uzak ülkeye bağlamış oldum. Onlara da ticaret imkânını sağlamış oldum.

Yorum: Bu atılımlara baktığımızda, sürekli gelişme ve hep daha ileriye gitme konusunda bir çabanın varlığı görülmektedir.

“Çeşitli yöneticiler, sürekli daha iyiyi arayarak geliştirme yoluna gitmektedirler. Ancak kendileri de geliştirme sürecinin her aşamasında aktif katılımında bulunurlar. Bu tarzda çalışan işletmeler öğrenmeye daha açık işletmelerdir.” (Ulrich, Jick ve Glinow, 1993; 62)

- *Globalleşme ve AB sürecinde Arkas büyürken hiç değişmeyecek temel değerlere ilişkin açıklamalar:*

Açıklama: Öncelikle yalan ve aldatmaca yok. Müşteriye karşı, kendimize karşı ve çalışanlarımızla birbirimize karşı dürüstlük. Bu güven ortamında insanlar daha rahat hareket eder. İkincisi disiplinli çalışmak. Bir de "sevgi" çok önemli. Sizi görmese bile birlikte çalıştığınız kişilerin sevildiklerini bilmesi lazım. Bir şirkette, sevgi ve dürüstlük olduktan sonra o insanlara anlatamayacağınız şey yoktur. İnsan, değerinin var olduğunu hissettiği zaman çalışırken başaramayacağı şey olmaz. Hepimiz böyleyiz. Bir yanlış varsa düzeltilir, ancak sevmiyorsanız bunun yaratacağı negatif etkinin sorumluluğu size aittir. Kimse kimseye köstek olmamaya çalışıyorsa, o ortamda bir istikbal vardır. Hayat yaşanmaya değerdir öyle bir ortamda. Temelde sevginin olduğu yerde dürüstlüğün olmaması mümkün değil. Siz sevdiğiniz insana yalan söyleyebilir misiniz? Tüm birimlerimizdeki tüm yöneticilerimiz, şehirleri aydınlatan temel direkler gibi bu sevgimizi en uzaktaki çalışanlarımıza da taşımalı. Ben çalışanlarımı severim. İçimden gelerek severim. Eskiden az kişiydik; herkese ulaşma şansım vardı. Şimdi büyüdük ve her geçen gün sayımız artıyor. Sevgiyi tüm çalışanlarımız arasında kalıcı kılmalıyız. Hayallerimize başka türlü ulaşamayız.

Yorum: Bu açıklamalarda, öğrenen bir örgüt olabilmek ve stratejik liderlik boyutu açısından son derece önem taşıyan “temel değerler” olgusu yer almaktadır. Bir örgütün başarısında paylaşılan ortak değerlerin son derece

büyük rolü vardır. Paylaşılan değerlerin güçlü bir şekilde hayata geçirilmesi için, liderin kişisel değerleri ile örgütün paylaşılan değerlerinin birbirini desteklemesi gerekir. Paylaşılan değerler bir örgütün özünü oluşturur. Lider, paylaşılan değerleri vurgulayarak çalışanlarına, geleceğin belirsizliğinde yolu aydınlatacak ışığı ve gidilecek yönü belirten pusulayı sunmaktadır. Aynı zamanda örgütün gelişim, değişim ve dönüşüm sürecinde, değişmeden varlığını koruyacak temel değerlerin belirlenmesi yönünde önem taşıyan stratejik bağlamı da oluşturmaktadır.

Yeni çağa uyum göstermede başarılı olan örgütlere baktığımız zaman, şu ortak ideallere sahip olduklarını görülmektedir: (Sullivan ve Harper, 1997; 266)

- Yapılan işle ilgili gerçek bir tutku.
- Sağlıklı bir ivedilik ruhu eşliğindeki bir - olma değil - oluşma anlayışı.
- Değerlere dayanan ve insanların inandıkları bir stratejik mimariyle geleceğe bağlanmış, başarılı olma cesaretini veren ve risk üstlenmeyi sağlayan açık bir vizyon.
- Yapılan her şeyden ve öğrenmekten tat alma.
- Onlarsız bütün sözlerin ve iyi amaçların anlamsız kalacağı insanlara derin ve sabırlı bir inanç.

Son tahlilde, her şey insana bağlıdır. İnsanlar örgütte bulunmaz, insanlar örgüttür. Tuğla ve harç, makine ve bilgisayar yalnızca bu insanların gücünün kaldıraçlarıdır, ister evinden uzaklardaki bir ileri karakolda bulunan bir asker, isterse üniversite öğretim üyesi, mağazanın satış bölümü elemanı, uçak mürettebatı, yazılım mühendisi, makine operatörü olsun, farkı yaratan örgütünüzdeki insanlardır.

Bu ortak idealler Arkas Holding bünyesinde varlığını kuvvetli bir şekilde hissettirmektedir.

Ulaştığımız bu nokta açısından “öğrenen örgüt ve stratejik lider” bağlamını ortaya koyan kuralların vurgulanması önem taşımaktadır. A.B.D.

Kara Kuvvetlerinin ilginç dönüşümüne liderlik etmiş olan Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılarından Harper tarafından belirlenen kurallar ise konunun genel çerçevesini oluşturmaları açısından önemlidir: (Sullivan ve Harper, 1997; 262-266)

Liderlik ve Değişim

Değişime önderlik etmek aynı anda iki işi birden yapmak, örgütü bugünden ve yarından geçirmek demektir. Çoğu insan geleceğin bugüne benzemesini tercih ederek ve bunun sonucu olarak hayatlarını ve gerçeği algılamalarını mümkün olduğu kadar az değiştirerek değişim ihtiyacını kavramada yavaş kalır. Stratejik liderlik, eylemi hayata geçirip yönlendirerek, insanların bugünü terk edip geleceğe yürümesi için gerekli güveni yaratan kişisel ve pratik bir yaklaşım gerektirir.

Liderlik ve Değerler

Bir örgütün özünü paylaşılan değerler ifade eder. Bu değerler beklentileri birleştirir, yeralımı düzenler, dönüşüm ve gelişme için bir zemin hazırlar. Değerleri vurgulamak suretiyle lider, insanlara belirsizlik denizinde akıntıya kapılmamak için bir çıpa, örgütü geliştirecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam oluşturarak neyin değişmeyeceğinin işaretini verir.

Entelektüel ve Fiziksel Değişim

Stratejik liderliğin icra edilmesindeki en önemli aşama, liderin ve ekibinin derinlemesine, ciddi olarak düşünülen, gelecekle ilgili entelektüel bir çerçevenin oluşmasına yol açan cephe amacı belirleme çalışmasıdır. Gelecek hayali ilk önce liderin zihninde gerçekleşir, sonra örgüt çapında görüşülmelidir. Entelektüel değişiklikler süreç, yapı ve çıktı gibi dönüşümü meydana getiren fiziksel değişikliklere yön verir. Entelektüel değişimin cephe öncesinin zorlu çalışması olmaksızın, fiziksel değişim odaksız ve rasgele gider ve başarılı olması pek mümkün olmaz.

Dönüşüme Götüren Değişim

Kritik süreçleriniz değişimi düşünmekle değişimi yapmak arasındaki bağlantıyı oluşturur, çünkü yalnızca kısmi ayarlamalarla yetinmeyip kritik süreçleri değiştiren lider, örgütün en önemli düzeyinde işi bambaşka bir şekilde yapmak üzere bir model, bir yapı oluşturmuş olur. Özlü ve kalıcı dönüşüm, ancak böylesi köklü bir değişiklik yapıldığı *zaman* mümkün olabilir.

Liderlik ve Takım (Ekip) Ruhü

Etkin lider, ittifaklar ve takımlar (ekipler) kurar. Liderliği genişletilmiş biçimde örgüt çapında yayarak duvarları, zeminleri ve tavanları yerle bir eder. Takım (ekip) kurma insanları, gelişme ve dönüşüm ivmesinin yalnızca yukarıdan değil, örgütün bütününden geleceği şekilde, sorumluluk duygusuyla donatır. Etkin liderlik yukarıdan kontrol etmek değildir, etkin liderlik insanların gücünü açığa çıkarmaktır.

Geleceğe İlişkin Olası Sürprizler ve Esneklik

Geleceği yaratmadaki çelişki geleceği öngörememektir. Başarı, olanakları değerlendirerek ve aksilikleri aşarak beklenmeyen üstesinden gelebilmekle elde edilir. Lider, örgütü beklenmeyen bir şey cereyan ettiğinde tepkinin çabuk, eylemin iyi düşünülmüş ve rotanın aynı kalacağı şekilde, *sürprizle karşılaşınca şaşırılmamaya* koşullandırarak, örgütte esneklik ve elastikiyet oluşturmalıdır. Başarılı örgüt, sürprizle en iyi baş edebilen örgüttür.

Bugün ve Gelecek Arasındaki Denge

Bir örgütün enerjisi, kaynakları ve liderlik yapacak parlak elemanları bellidir. Örgütsel enerjinin büyük kısmı, pazarın ihtiyaçlarını gerçek zamanda karşılayarak bugünün gereklerinde odaklanmalıdır. Ne var ki lider, zaman, enerji ve en iyi elemanlar gibi kaynakların bir bölümünün

geleceğe yönlendirilmesi, kendisinin de bugünle yarın arasında bir denge kurması *gerektiğini* bilir.

Sürdürülebilir İyileşme

Kazanan örgütler, "daha iyinin" mutlaka bugünün başlıklarıyla tanımlanması gerekmediğini kavrarlar. Daha iyi; kalitenin iyileştirilmesi, harcamaların azaltılması, çevrim süresinin kısılması, örgüt yapısının yataylaşması, yetki devri ya da paylaşılan enformasyon değildir. Daha iyi; bütün bunları ve daha başka şeyleri içerebilir, ancak bunlar aşamalı değişimin unsurlarıdır. Daha iyi, yarının dünyasında bir üstünlük sağlamak ve bunu muhafaza etmektir. Daha iyi, farklı bir şey haline gelmektir. Daha iyi, kazanmaktır.

Geleceğe Odaklanmak

Günümüzde lider, örgütün bir bunalıma girmesini bekleme lüksüne sahip değildir. Örgütün koşulları ne olursa olsun, lider gelecekte odaklanmalı ve böylelikle iyimserliğin damgasını taşıyan olumlu ve yaratıcı bir kültürü beslemelidir. Yeni paradigmanın gösterimi ve denenmesi için tasarlanmış özgül faaliyetleri ve olayları teşvik ederek lider, bugünün ötesine bakmalarını ve yeni örgütün oluşmasına katılmalarını sağlayarak, başkalarını da benzer davranışlara cesaretlendirir.

Eylemden Öğrenmek

Örgütsel öğrenmenin özü eylemden öğrenmek ve kazanılan bilgiyi paylaşmaktır. Örgütü dinleyerek ve performansla ilgili tartışmayı kolaylaştırarak, lider çıkan dersleri paylaşarak ve riski azaltarak öğrenmenin kapısını açar. Örgütü farklı davranmaya, öğrenme atmosferi içinde yeni şeyler yapmaya zorlayarak, lider buluşçu ve geliştirici bir girişimcilik ruhu aşılar.

İnsan Yetiştirmek

Yarının ortamında serpilip gelişecek örgütlerin asıl potansiyeli insanlarımızdır. Görev, en yaratıcı patron olmak ya da en yaratıcı merkez kadroya sahip olmak değildir; görev, yalnızca bütün bileşenlerinin kolektif hayal gücüyle sınırlı olan en yaratıcı örgütü oluşturmaktır.

Bugün ve Gelecek Bağlamında Düşünmek

Liderin kullandığı en önemli araç bir kurallar listesi değil, zihnini keskinleştirecek düşünme alışkanlığıdır. Bu aşamada üç sorudan yararlanılmalıdır: Ne oldu? Ne olmadı? Durumu nasıl etkileyebilirim? Düşünmeye zaman ayırmak oluşturulması en zor alışkanlıktır. “Boğazınıza kadar batmışken, görevinizin bataklığı kurutmak olduğunu hatırlamak zordur.” Bu bağlamda lider, en güç koşullar içinde olduğunda bile düşünmeye zaman ayırmalı ve olaylara ilişkin bir bakış açısı oluşturmalıdır.

Stratejik liderlik, örgütlerimize bir gelecek hazırlama sürecidir. Her şeyden önce liderle ve örgütü oluşturan ve ekip halinde çalışan kişilerle ilgili insani bir prosestir. Bu aşamada önemli olan her örgütü, öngörmesi olanaksız bir gelecekte başarılı olmak üzere yaratıcı ve uyumlu davranışları kültüründe içselleştirecek şekilde dönüştürmenin mümkün olduğudur. Bu geleceği yaratma süreci; değerlere ve vizyona dayanan, strateji tarafından birleştirilen, amaçlı eylemle yönlendirilen bir stratejik mimariye dayanmalı ve örgütsel öğrenme olgusu aracılığıyla sürekli gelişmelidir.

Stratejik liderliğin hayata geçirilmesi geleceğin örgütünün *bağlamını* hazırlar. Bu stratejik bağlam, örgütü aktif olarak dönüştürmeye yönelik ortamı oluşturan liderlik becerileri ile gelecek üzerinde yoğunlaşmanın temelini oluşturur. Stratejik bir bağlam olmazsa, örgüt yalnızca çevrenin değişmesine tepki gösterir, liderliğin eylemleri dağınık hale gelir ve gelişmeyi sağlamak çok zorlaşır.

Çağdaş yönetim literatüründe savunulan bir konu da stratejik bir liderliğin dar bir odağa sahip olması gerektiğidir. Bu doğru bir yaklaşım değildir. Lider geniş bir bakış açısına sahip olmalı, ama gerektiğinde lazer ışını gibi odaklanmayı da başarmalıdır. Bu ise, ancak örgüt çapında yaygınlaşmış ve içselleşmiş uyumlu bir stratejik mimariyle sağlanabilir.

Gördüğümüz gibi, geleceği yaratmanın bundan sonraki adımı, onu hayal etmek, bir vizyon yaratmaktır. Vizyon bir yerde yetki devri demektir, çünkü insanlara örgütün uzun erimli odak ve amacıyla ilgili fikir vererek onları özgürleştirir. Bugün ile yarını birbirine bağlayarak geleceğe entelektüel bir köprü kurar. Vizyon insanlara, buldukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösterir. Vizyon, lidere “değişimi gelişmeye” dönüştürme olanağı sağlar.

Bu aşamada paylaşılan ortak değerler temel alınmalıdır. Örgütü geleceğe taşıyacak olan bu değerlerdir. Lider dönüşüm sürecine başladığı zaman, bu değerleri netleştirmek ve pekiştirmek konusunda son derece duyarlı davranmalıdır.

Strateji, araçlarla amaçları birbirine bağlayan bir eylem konseptidir. Örgütün değerlerini, vizyonunu ve kritik süreçlerini, kısaca örgütün özünü ortaya koymanın yanı sıra, üzerinde etkin bir eylem stratejisi geliştirilebilecek zemini de hazırlamaktadır. Stratejiyi meydana getiren konseptler dizisi örgütü tanımlayan kritik süreçlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda bir örgüt köklü ve kalıcı değişimi, kritik süreçleri netleştirerek, değiştirerek ve geliştirerek gerçekleştirebilir.

Değerlerin, vizyonun ve stratejinin formüle edilmesi olan temel amacı belirleme çalışmasını bitirdikten sonra lider, örgütü geliştirmek ve değiştirmek için harekete geçmelidir. Bu aşamada lider, vizyonu

göstermek ve ona destek sağlamak için iyi düşünülmüş faaliyetlere başvurur ve insanları yeniyi denemeye başlamaya zorlar. Değişimin mimarisini oluşturmak yetmez; geleceği göstermek , örgütte bir pınar yaratmak gibidir, ama zor ve zaman isteyen bir süreçtir. Gelecekle ilgili farklı bir görüşü kabul etmek örgüt üyelerine zor gelir; değişime karşı direncin en yoğun olduğu zaman, liderin teorikten pratike, konuşmadan yapmaya yöneldiği zamandır. Ne var ki, dönüşüm ivmesi oluşur oluşmaz, liderin rolü ileri çekmekten cesaretlendirmeye ve yönlendirmeye kayabilir.

Başarılı bir dönüşümde, örgüt sürekli olarak arayan, kendiliğindenmiş gibi görünen bir tarzda değişen koşullara uyum sağlayan bir örgüte çevrilir. Öğrenen örgüt, sürekli kendini gözden geçirip düzenleyebilmek açısından geri iletimi benimser ve ona değer verir. Sürekli geri iletim prosesi, katılım temelini genişleten güveni sağlar. Her düzeyde ekipler doğar. Bunlar değişim ve gelişme liderliğine katılır. Bir örgüt bu aşamaya geldiğinde stratejik liderlik işlevi yalnızca liderin omuzlarında değildir, gerçekten dağıtılmış olması gerekmektedir. Öğrenen bir örgütte değişimin ve gelişmenin yaratıcı gücü, üyeler yetkinleştirildikçe ve özgüven kazandıkça, bizzat örgütün kendisinden fıskırır.

5.8. Sonuç ve Genel Değerlendirme

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde, işletmeler açısından iç ve dış çevresel dinamiklerin getirdiği sürekli bir değişimin varlığı söz konusudur. Değişimin çok hızlı ve yoğun olduğu bilgi toplumunda, işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, öğrenme yetenekleri ile bağlantılı olmaktadır. Çünkü öğrenme, yüksek düzeyde belirsizlik taşıyan teknoloji ve pazar koşullarında işletmelerin; verimlilik, yaratıcılık ve yenilik yapabilme yeteneklerini korumalarını ve geliştirmelerini sağlar. Artık rakiplerinden daha hızlı ve etkin biçimde öğrenebilen işletmeler, bu çağın gereklerini yerine getirme ve böylece yaşamsal döngülerini sürdürebilme yönünde üzerine düşenleri gerçekleştirmiş ve rekabet güçlerini artırmış olmaktadır.

Öğrenme sonucunda elde edilen bilgi, işletmelerin çevresel faktörlerde oluşan değişimlere uyum sağlayabilme kapasiteleri açısından son derece önemli ve değerli bir kaynak durumundadır. Bilginin örgüt içinde pozitif bir sinerji yaratarak etkin kullanımı yönünde ise örgütsel öğrenme yaklaşımı önem taşımaktadır. “Örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” kavramları, son yıllarda yönetim alanında yaşanan değişimlere paralel olarak üzerinde önemle durulan ve tartışılan kavramlar olarak dikkat çekmektedir.

Örgütsel öğrenme, bireysel düzeyden başlayıp takım/grup halinde öğrenmeye ve oradan da örgütün bir bütün olarak öğrenmesine uzanan bir süreci ifade etmektedir. Öğrenen örgüt kavramı ise bilginin etkin kullanımı ile kendisini sürekli geliştirebilen; bireysel, kolektif (ortak) ve örgütsel düzeylerde öğrenmenin var olduğu; kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden (benchmarking) öğrenen; yeni bilgilerin üretimi açısından bireylerin teşvik edildiği ve üretilen bilgilerin örgütün iç ve dış çevresi ile paylaşıldığı; gereksinim duyulduğu zaman sahip olunan bilginin eyleme dönüştürülebildiği; hataların cezalandırılmadığı aksine hataların öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirildiği ve bunlara bağlı olarak varlığını ve rekabetçi gücünü uzun süre koruyabilen; kısaca öğrenmenin tüm süreçlerde etkinliğini gösterdiği ve böylece gereken değişim, gelişim ve dönüşüm kapasitesine sahip olan bir yapıyı ifade etmektedir.

İşletmelerin bilgi toplumunun örgütsel karakteristiği olan öğrenen örgütlere dönüşümünün bir zorunluluk olduğunu vurgulamayı ve bu dönüşümü gerçekleştirebilme yönünde ise liderin önemini, rolünü ve sürükleyici-yönlendirici gücünü ortaya koymayı amaçladığımız bu çalışmamızda öğrenen örgüt – stratejik liderlik bağlamını incelemeye çalıştık.

Değişen çağın gerekleri doğrultusunda artık liderlerin rolü de değişim göstermektedir. Günümüzde liderlerin geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmenin yanı sıra geleceğe dönük bir örgüt tasarlamak gibi

önemli bir sorumluluğu da söz konusu olmaktadır. Geleceği yaratmak sürecinde varılacak hedefe ait tüm aşamaların belirlenmesine yönelik bir tasarım oldukça zorlu bir uğraştır. Geleceğe en önde ulaşabilmek için, yarının getireceği fırsatlar ve onların nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir sürece ait yol haritasının oluşturulması önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda lider dikkatini işletmenin dışı ve içi olmak üzere iki farklı nokta üzerinde yoğunlaştırmak durumundadır. Geleceği tasarımı için dış çevredeki değişimleri incelerken işletme içinde değişiklik yapılması zorunlu odak noktalar ve kritik süreçler üzerinde değerlendirmeler yapabilmek, stratejik liderlik tarzının en önemli boyutlarını oluşturmaktadır.

Stratejik liderler, örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılması için çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan, değişim ve dönüşümün örgüt kültüründe içselleştirilmesi ile farklılaşan çevresel koşullara dinamik bir biçimde uyum gösterebilmek yönünde proaktif stratejiler geliştirebilen kişilerdir.

Stratejik liderlik süreci kapsamında değişim ve dönüşüm bir strateji olarak benimsenip örgüt kültüründe özümsemiği durumda transaksyonel (göreve dönük) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik özelliklerinin bir liderlik modelinde bütünleşmesi söz konusu olmaktadır. Kanımızca bilgi toplumuna uygun öğrenen örgütlerin yaratılması açısından en uygun liderlik yaklaşımı olma özelliğini de bu kritik bağlamdan almaktadır. Stratejik liderler sürekli öğrenme ile içinde bulunulan zaman dilimi açısından olası davranışların ve uygulamaların en doğrusunu gerçekleştirerek transaksyonel liderlik özelliklerini, değişim ve dönüşümü örgütün gelişim stratejisi olarak benimsemek yoluyla ise transformasyonel liderlik yaklaşımının özünü yerine getirmektedirler. Bu bakış açısı doğrultusunda her iki liderlik yaklaşımının bir liderlik modelinde hayat bulması, stratejik liderlik yaklaşımının öğrenen örgütlerin yaratılması

sürecindeki başarı ivmesinin kaynağını oluşturmakta ve bilgi toplumu sürecinde taşıdığı önemi ortaya koymaktadır.

Çalışmamızda öğrenen örgüt – stratejik liderlik bağlamının somut bir örnek çerçevesinde değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma bölümünün dört kısım çerçevesinde detaylandırılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda araştırma bölümünü oluşturan kısımlar olarak öncelikle arşiv araştırması yönteminden yararlanılarak Arkas Holding için yapısal analiz gerçekleştirilmiştir.

İkinci kısımda, Arkas Holding bünyesinde gerçekleştirilen bir survey kapsamında “Arkas Holding”in öğrenen örgüt olması konusunda somut verileri ortaya koymamızı sağlayacak anket çalışmasına ilişkin istatistiksel değerlendirmeler yer almaktadır. Bu değerlendirmelere göre; Öğrenen Örgütün Boyutlarına Yönelik Anket Formu ile elde edilen veriler doğrultusunda bireysel, grup/takım ve örgütsel düzey çerçevesinde öğrenme yeterliliği açısından başarılı bir performansın varlığı belirlenmiştir.

Ankette yer alan örgütsel performans düzeyine yönelik maddeler kapsamında bir önceki yıla göre örgütsel performansın önemli sayılabilecek düzeyde bir artış gösterdiğini söylemek olasıdır.

Öğrenen Örgüt Modeli kapsamında yer alan yedi boyut bazında verilen yanıtlar değerlendirildiğinde ise çalışanların, işletmede buldukları pozisyon ve eğitim düzeyleri açısından herhangi bir farklılaşmanın bulunmadığı görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü kısmında ise yine “arşiv araştırması” yönteminden yararlanılmış ve bu yöntem çerçevesinde işletme içi yayınlar ile işletme ile ilgili olarak basında yayınlanan haberler, makaleler vb. dokümanlar incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda belirli bir tarihsel süreç içerisinde işletmenin gerçekleştirdiği uygulamaların öğrenen örgüt kriterleri kapsamında yorumlanması ve örgüt liderinin bu uygulamalar açısından taşıdığı stratejik liderlik özelliklerinin vurgulanması ile “öğrenen örgüt –

stratejik liderlik” bağlamının ortaya konulması amaçlanmıştır. Özet olarak bu kısımda öğrenen örgüt ve stratejik liderlik açısından önem taşıyan kriterler kapsamında gerçekleştirilmiş olan arşiv araştırmasına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

Araştırma sürecinin dördüncü kısmında ise işletme liderinin görüşlerinin yorumlanmasına yer verilmiştir. Bu uygulama sonucunda liderin sahip olduğu özellikler, geleceğe yönelik bakış açısı, örgütün bütününde oluşturduğu sinerji ile değişim – dönüşüm sürecindeki yönlendirici ve sürükleyici rolünün irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sürdürülebilir öğrenme açısından liderin konuya yaklaşımının ve işletmesini sektördeki liderlik konumuna yönlendirme sürecinde göstermiş olduğu çabanın ortaya konulması önem taşımaktadır. Sonuç olarak bu çalışmanın gerçekleştirilmesi ile geleceğe yapılan yolculukta başarıya giden yolun belirlenmesi süreci açısından, örgütün üst düzey yönetimi tarafından alınan kararların önem derecesi ve bu bağlamda “öğrenen örgüt – stratejik lider” ilişkisinin daha net olarak görülebileceği varsayımından hareket edilmiştir.

Çalışmamızın çıkış noktası olarak konuya öğrenen örgüt ve stratejik liderlik bağlamında baktığımızda ise öğrenen örgütlerin var olması kapsamında gerekli olan özelliklerin stratejik liderlik süreci ile de ilişkili olduğu dikkati çekmektedir. Bu özellikleri kısaca anımsayacak olduğumuzda;

- sistem yaklaşımı doğrultusunda düşünme ve buna bağlı olarak işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesinin yanı sıra örgütün iç ve dış çevresinin gözlemlenmesi ve değişimlere uygun stratejilerin belirlenmesi konusunda gereken ayrıntıların dikkate alınması;

- paylaşılan bir vizyonun varlığı ve buna bağlı olarak iyi tanımlanmış bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen işbirliği;

- takım çalışmasının yaratacağı sinerjinin bilincinde olarak yüksek performanslı takımların yaratılmasına ilişkin çaba gösterme;

- insana verilen önem doğrultusunda çalışanların geliştirilmesi, eğitimleri açısından gereken yatırımların yapılması ve kararlara katılabilmeleri yönünde gereken stratejilerin uygulanması;

- örgütü var eden değerlere, bu değerlerin korunmasına ve sosyal sorumluluklar açısından (çalışanlar, müşteriler, devlet, doğal çevre, toplumun sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunarak dış çevrenin iyileştirilmesi yönünde gereken çabanın gösterilmesi doğrultusunda) olabildiğince duyarlı davranan bir örgüt kültürünün yaratılmasına özen gösterilmesi;

- değişen çağın gerekleri doğrultusunda bilgi sistemlerine, teknolojiye ve teknolojinin getirdiği yeniliklere gereken yatırımın yapılması şeklinde özetlemek mümkündür.

Çalışmamızın teorik kısmının somut verilerle desteklenmesini sağlayan araştırmamızdan elde ettiğimiz bilgiler ışığında geldiğimiz noktayı kısaca özetleyecek olursak; günümüzün değişen koşulları ve yaşadığımız bilgi toplumu sürecinde, örgütlerin değişime uyum sağlaması ve yaşayabilirliklerinin sürdürülmesi açısından örgütsel öğrenme yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte öğrenen örgüte dönüşüm tüm örgütler açısından uygulanması gereken bir strateji olmalıdır. Bunun gerçekleşmesi yönünde ise örgütsel dönüşüme ve aynı zamanda sektörel dönüşüme inanan, bu doğrultuda gereken stratejileri yaratma yönünde kendisinin ve örgütünün tüm potansiyelini açığa çıkarabilen stratejik liderlere duyulan gereksinim yadsınamaz bir gerçek olarak önem kazanmaktadır.

KAYNAKÇA

Acar, Aclan "Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi", *Executive Excellence*, Nisan 1998.

Akıncı, Z. Beril, "Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları", *Human Resources Dergisi*, Sayı:6, Nisan 1997.

Alpay, Yurdakul, **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.

Amabile, Teressa M.; Conti, Regina; Coon, Heather; Lazenby, Jeffrey; Herron, Michael, "Assessing The Work Environment For Creativity", *Academy of Management Journal*, C. 39, S. 5, 1996.

Amabile, Teressa M., "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October, 1998.

Arat, Melih, **21. Yüzyıl İçin Yönetim-Yönetimin Temellerine Derin Bakışlar**, Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998.

Arat, Melih; "Organizasyonel, Toplumsal ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum: Liderlik", *Yeni Türkiye Dergisi*, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı:20, Mart-Nisan 1998.

Arbak, Yasemin ve İlter, Burcu, *Research Methods in Business (Course Notes)*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 1995.

Argyris, C., **On Organizational Learning**, 2nd ed., Cambridge, Blackwell, 1999.

Argyris, Chris, "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, September-October, ss.115-124, 1977.

Argyris, Chris ve Schön, Donald A., **Organizational Learning :A Theory of Action Perspective**, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.

Argyris, Chris, **On Organizational Learning**, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1996.

Argyris, Chris ve Schön, Donald A., **Organizational Learning II: Theory Method, and Practice**; Addison-Wesley, Massachusetts, 1996.

Arıkboğa, Şebnem, **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.

Arslan, Akın, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=359, (23.03.2003).

Ay, Canan ve Gülgün, Aylın, "Liderlik ve Örgüt Kültürü", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 2, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, ss.278-289.

Aytürk, Nihat, **Yönetim Sanatı**, 2. bs., Emel Yayınevi, Ankara, 1990.

Baird, Lloyd S., Post, James E. ve Mahon, John E., **Management**, Harper & Row Publishers, New York, 1990.

Barney, J. B., "Looking inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, IX (4), 1995.

Barutçu, Esin ve Akatay, Ayten, "Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik", *Selçuk Üniversitesi, S.B.M.Y.O. Dergisi*, Sayı:4, 2000.

Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul,2002.

Bass, Bernard M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Winter,1990.

Bass, Bernard M., "Comment: Transformational Leadership", *Journal of Management Inquiry*, Vol:4, Issue:3, September, 1995.

Bayraktaroğlu, Serkan, "Bilgi Toplumu ve Düşmanları". *Bilgi Dergisi*. Sayı: 5, ss.35-41, 2002.

Behr, Thomas E., "Acting From the Center", *Management Review*, March, 1998.

Bell, Daniel, "The World in 2013", *Deadlus*, Vol.116, No:3, 1987.

Bertalanffy, Ludwig von, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", *Science*, Vol. 111, ss.23-28, 1950.

Bhide, Amar, "The Questions Every Entrepreneur Must Answer", *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık, 1996.

Blanchard Ken ve Waghorn Terry; **Geleceği Yönetmek**, Çev: Mehmet Özcan, İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1997.

Bovee, Courtland L., Thili, John V., Wood, Marian Burk ve Dovel, George P., **Management**, McGraw-Hill Inc., New York, 1993.

Boyatzis, Richard E., ve Kolb, David A., "Assessing Individuality in Learning: The Learning Skills Profile", *Educational Psychology*, Vol. 11, No.3-4, ss. 279-295, 1991.

Bozkurt, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Buckler, Bill "A Learning Process to Achieve Continuous Improvement and Innovation", *The Learning Organization*, Vol. 3, No:3, 1996.

Budak, Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Byrd, Richard E., "Corporate Leadership Skills: A New Synthesis", *Organizational Dynamics*, 16/1, Summer, 1987.

Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Eylül, Ankara, 1995.

Camillus, John C., Richard T. Sessions ve Ron Webb, "Visionary Action: Strategic Process in Fast-Cycle Environments", *Strategy & Leadership*, January/February, 1998.

Cherrington, D.J., **Personnel Management**, C. Brown Comp., ABD, 1983.

Collins, James C. ve Porras, Jerry J. "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September-October, 1996.

Cook, Scott D.N.- Yanow, Dvora, "Culture and Organizational Learning", *in: Organizational Learning*, Michael D. Cohen(Ed.), Lee S. Sproul (Ed.), California: Sage Publications Ltd., ss.430-459, 1996.

Cullen, Joy, "Socially Constructed Learning: A Commentary on the Concept of the Learning Organisation" , *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 1, ss. 45-52, 1999.

Çiftçi, Talat, "Kurumsal Zeki Davranış", *Bilim ve Teknik Dergisi*, C.30, S. 359 Ekim, ss.84, 1997.

Daft, Richard L., **Management**, 3. Ed., Orlando: The Dryden Press, 1994.

Daniels, John L. ve Daniels, Caroline N., **Global Vision**, Singapore, McGraw-Hill Inc., 1994.

Darling, Marilyn J., "Learning How to Learn Collectively: Revisiting Gregory Bateson on the Topic of Organizational Learning", 1996. İnternet Adresi: <<http://world.std.com/~thinking/mdbatesonart.html>>, Erişim Tarihi: 18.08.1999, ss. 1-7.

David, Fred R., **Strategic Management**, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1997.

Davies, H.T.O. ve Nutley, S.M., "Developing Learning Organizations in the New NHS", *BMJ: British Medical Journal*, August 4, C. 320, S.7240, 2000.

De Bono, Edward, **Altı Şapkalı Düşünme Tekniği**, çev: Ercan Tuzcular, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.

De Geus, Arie, **Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür**, çev: Ahmet Ünver, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1998.

Deming, Edwards W., **Krizden Çıkış**, Arçelik A.Ş., İstanbul, 1996.

Depree, Max , "Liderlerin Özellikleri", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı: 13, Nisan, 1998.

Dixon, Nancy, **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**, McGraw-Hill Book Company, London, 1994.

Doctoroff, Michael, **Synergistic Management: Creating the Climate for Superior Performance**, Amacom, New York, 1977.

Dodgson, Mark, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol.14, No.3, ss. 375-394, 1993.

Donelly, James H., Gibson James L. ve Ivanchevic, John M., **Fundamentals of Management**, 5. Ed., Texas, Business Publications Inc., 1984.

Drucker, Peter F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1994(a).

Drucker, Peter F., **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**, Çev.Dilber, F., ODTÜ, Basım İşliğı, 1994(b).

Drucker, Peter F., "Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review*, Vol: 41, No: 2, 1999.

Drucker, Peter, F., **The Next Society**, November, 1st, 2001, http://www.5mworld.com/mk2_lider.htm.

Dura, Cihan, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1244, Ankara,1990.

Düren, Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

Earle, Victoria, "Liderin Motivasyonu", *Executive Excellence*, Nisan, Yıl:1. Sayı:1, 1997.

Easterby-Smith, Mark, "Disciplines of Organizational Learning: Contribution And Critiques", *Human Relations*, V. 50, S.9, ss.1085-1113, 1997.

Eren, Erol, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İst. Üniv. Yay.No. 2884, İşletme Fak. Yay. No. 127, Formül Matbaası, İstanbul, 1982.

Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1999.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 6.bs., Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2000.

Erengül Bilge; **Kültür Sihirbazları**, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.

Ergün, Mustafa, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarlı İstatistik Uygulamaları SPSS for Windows**, Ocak Yayınları, Ankara, 1995.

Erkan, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4. baskı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1998.

Ersen, Haldun; **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İkinci Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997.

Fitz-Enz, Jack, **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor**. Çeviren. Gülden Şen , Sabah Kitapları, İstanbul,1999.

Fiol, Marlene ve Lyles, Marjorie A.,”Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, October, 1985.

Fortune, Joyce ve Peters, Geoff, **Learning Form Failure: The Systems Approach**, West Sussex: John Wiley and Sons, 1995.

Garvin, David A.,”Building A Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August, 1993.

Gates, Bill, **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, çev. Ali Cevat Akkoyunlu, Doğan Kitapçılık, İstanbul, 1999.

Genç, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, Timaş Yayınları:226, Başarı Dizisi:4, İstanbul, 1995.

Gibson, Rowan, (der.) **Geleceği Yeniden Düşünmek: İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları 46, İstanbul, 1997.

Goleman, Daniel, **Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir**, 4.bs., çev: Banu Seçkin Yüksel, İstanbul, Varlık Yayınları,No:500, 1998.

Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. ve Pfeiffer, William J., **Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide**, McGraw-Hill, Inc., Singapores, 1993.

Gordon, Thomas, **Etkili Liderlik Eğitimi, E.L.E. Katılımcı Yönetimin Temeli**, Çev. Emel Aksoy, Ed. Birsen Özkan, 3.bs., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Grant, R.M., “Toward a Knowledge-based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal* (Winter), ss. 109-122, 1996.

Gürgen, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları:221, İstanbul, 1997.

Güzelcik, Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Hall, Douglas; "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, November, s.9, 1966.

Hamel, Gary ve Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak: Competing for the Future**, çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996.

Hamel, Gary ve Prahalad, C. K., **Competing for the Future** , Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Hammer, M. ve Champy, J., **Değişim Mühendisliği**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.

Handy, Charles, "**Managing the Dream**", in: **Learning Organizations Developing Cultures for Tomorrow's Workplace**, Sarita Chawla (Ed.), John Renesch (Ed.), Portland: Productivity Press, ss. 45-55, 1995.

Hannan, Michael T. ve Freeman, John H., "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, ss.929-964, 1977.

Hellriegel, Don ve Slocum, John W., **Management: Contingency Approaches**, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, London, 1978.

Hellriegel, Don, Slocum, John W., Jr. ve Woodman, Richard W., **Organizational Behavior**, 8. Edition, USA: International Thomson Publishing, 1998.

Hesselbein, Frances ve Cohen, Paul, M. (editörler), **Liderden Lidere**, Çev: Salim Atay, Drucker Vakfı, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

Hicks, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, 3.bs., Ed. ve Çev.:O.Tekok ve diğ., Turhan Kitabevi, Ankara, 1979.

Higgins, J.M., "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategists". *Long Range Planning*, 29(3), Ss.370-380, 1996.

Hinterhuber, Hans H. and Popp, Wolfgang, "Are You a Strategist or Just a Manager?" *Harvard Business Review*, January-February, C.70, ss.105-113, 1992.

Hinterhuber, Hans H., **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, Emler Matbaası, İstanbul,1983.

Hitt, Michael A., Keats, Barbara W. ve DeMarie, Samuel M., "Navigating in The New Competitive: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21. Century", *Academy of Management Executive*, C. 12, S. 4, 1998.

Hitt, Michael A., Keats, Barbara W. ve DeMarie, Samuel M., "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", *Organizational Dynamics*, Cilt no 23, Sayı no 2, Bahar, 1994.

Hitt, Michael, Ireland, Duane ve Hoskisson, Robert E., **Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases**, Cincinnati South-Western College Pub., 1999.

Hout, Thomas M. ve John C. Carter, "Getting it Done: New Roles for Senior Executives", *Harvard Business Review*, Kasım-Aralık 1995.

Hofer, Charles W. ve Schendel, Don, **Strategy Formulation and Analytical Concepts**, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1979.

Imai, Masaaki, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayını, İstanbul, 1994.

Inkpen, Andrew C., "Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No.4, November, ss. 69-80, 1998.

Ireland, Duane ve Hitt, Michael A. "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, C. 13, S. 1, Şubat 1999.

James, Jennifer, **Gelecek Zamanda Düşünmek**, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997.

İnternet

adresi:<<http://www.kho.edu.tr/kütüphane/kitap/ozetler/00032ozet.htm>>

Jarrar. Y.F. ve Zairi, M. "Employee Empowerment - a UK Survey of Trends and best Practices", *Managerial Auditing Journal*. 17(5), ss. 266-271, 2002.

Javidan, Mansour, "Core Competence: What Does it Mean Practice?", *Longe Range Planning*, C. 33, S. 1, 1998.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, 7.bs., Evrim Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 1988.

Kanter, Rosabeth Moss, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, July-August, ss.96-108, 1994.

Katrinli, Alev Ergenç ve Özmen, Ömür N. Timurcanday, "Grup Dinamiği ve Liderlik Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.4, S.1-2, 1989.

Kaya, Çetin, **Liderler Liderliğe Giden Yollar**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.

Kaynak, Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. bs., İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995.

Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Kim, Daniel H. "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, (Fall), s.38, 1993.

Klein, David A. (Ed.), **The Strategic Management of Intellectual Capital**, Boston, Butterworth-Heinemann, 1998.

Kline, Peter ve Saunders, Bernard L., "Öğrenen Organizasyon Olma Yolunda On Adım", *Executive Excellence*, Yıl 2, Sayı 17, Ağustos, ss. 13-14, 1998.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, gözden geçirilmiş 7. bs., Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

Kolb, David A. ve Rubin, Irwin W. ve McInyre, James M., **Organizational Psychology: An Experiential Approach to Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice- Hall, Inc., 1984.

Köse, Sevinç ve Ünal, Aylin, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, İzmir Güven Kitapevi, İzmir, 2003.

Kurtulmuş, N., **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Kutlu, Erol, **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:129, Eskişehir, 2000.

Lee, J.H. ve Kim, Y.G., "A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent Content Analysis", *Expert System with Applications*, Vol: 20, s.299-311, 2001.

Lei, David, Slocum, John W. ve Pitts, Robert A., "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No. 3, Winter, ss. 24-38, 1999.

Lipton, Mark, "Vizyonun Somutlaştırılması", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı 7, Ekim 1997.

Lohr, Stephen, "On the Road with Chairman Lou", *New York Times*, 26 Haziran 1994.

Lowenthal, Jeffrey N., **Reengineering the Organization**, ASQC Quality Pres, USA, 1995.

Lussier, Robert N ve Achua, Cristopher F., **Leadership: Theory-Application-Skill Development**, South Western College Publishing, Ohio, 2001.

Luthans, F., **Organizational Behaviour**, 5.Bs., McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1989.

Marquardt, Michael, J., **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**, New York, McGraw Hill, 1996.

Marsick, V. J., ve Watkins, K. E., "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5, ss. 132-151, 2003.

Matheson, David ve Matheson, Jim, **Akıllı Örgüt: Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma**, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.

McGill, Michael E. ve Slocum, John W. Jr., "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.2, Autumn, ss. 67-79, 1993.

McGill, Michael E. , Slocum, John W. Jr. ve Lei, David T. "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.1, Summer, ss. 5-17, 1992.

McKenzie, Jennifer ve Koenig Will; Kültürel Yenilenme", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı: 14, Mayıs 1998.

Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian ve Ghoshal, Sumantra, **The Strategy Process**, içinde Peter M. Senge; **The Leader's New Work: Building Learning Organizations**, Prentice Hall Inc., London, ss. 588-596, 1998.

Mirvis, Philip H., "Historical Foundations of Organization Learning", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9, No.1, ss. 13-31, 1996.

Mocan, Cevdet, "ğrenen Organizasyonlar", *Executive Excellence*, Ağustos, 1998.

Montanari, John R., Morgan, Cyril P., ve Bracker, Jeffrey S., **Strategic Management: A Choice Approach**, The Dryden Pres, Chicago, Orlando, 1990.

Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky W., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA, 1989.

Morgan, Gareth, **Images of Organizations**, London, Sage Publications Ltd., 1986.

Murray, T.J., "Ethics Program: Just A Pretty Face", *Business Month*, September, 1987.

Nahapiet, J. ve Ghoshal, S., "Social Capital and the Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms" *Academy of Management Proceedings*, 1998.

Nasseri, Touraj, "Nurturing Knowledge To Power Innovation Dynamics" *Innovation*, S.32, May, 1998.

Neumann, Yoram ve Neumann, Edith F. "The President And The College Bottom Line: The Role of Strategic Leadership Styles", *The International Journal of Educational Management*, 13/2.1999.

Nevis, Edwin C., Dibella, Anthony J. ve Gould, Janet M., "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, Winter, ss. 73-85,1995.

Nonaka, Ikujiro, "Bilgiyi Yaratan Şirket", **Bilgi Yönetimi**, MESS, İstanbul, 1999.

O'dell, Carla, Grayson, C.J. ve Essaides, N., **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Çev. Gühan Günay, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003.

Ohmae, Kenichi, "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review*, May-June, Reprint No: 89312, ss. 2-9, 1989.

Öncü, Semra, **İşletmelerde Yönetim Kontrolü ve Sorumluluk Raporlaması**, Serdar Ofset, İzmir, 1992.

Özer, Pınar Süral, Özmen, Ömür ve Saatçioğlu, Ömür, "Bilgi Yönetiminin Etkilliliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.6, S.1, ss.254-275, 2004.

Özkalp, Enver, "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.2, Kış, ss. 59-85,1995.

Papatya, Gürcan; "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim: Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 3, Güz, ss. 123-134, 1998.

Parikh, J. ve Neubauer, D., **Developing A Visions**, Blackwell Publishers, London, 1991.

Pearce, John A. ve Robinson, Richard B., **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**,: Richard D. Irwing Inc., Homewood, Illinois, 1982.

Pedler, Mike, Burgoyne, John ve Boydell, Tom, **The Learning Company**, McGraw-Hill Book Company, London, 1991.

Peters, Thomas J. ve Waterman, Robert H., **Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987.

Pfeffer, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.

Popper, Micha ve Lipshitz, Raanan, "Organizational Learning Mechanisms", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 34, No. 2, (June), ss. 161-179, 1998.

Porter, Michael E., **On Competition** , Harvard Business School Publishing, Boston, 1998.

Porter, Michael E., "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Reprint No.79208, March/April, ss 1-10,1979.

Prahalad, C.K. ve Hamel G., "The Core Competence of The Corporation", *Harvard Business Review*, May/June, 1990.

Probst, Gilbert J.B. ve Büchel, Bettina S.T., **Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future**, London: Prentice Hall, 1997.

Rawlinson, J.Geoffrey, **Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası**, Rota Yayını, Bireysel Yatırım Dizisi, Çev.: O. Değirmen, İstanbul, 1995.

Rhinesmith, Stephen H., **A Managers Guide to Globalization**, Second Ed., U.S.A., Irwin Pub., 1996.

Robertson, Ivan T. ve Cooper, Cary L., **Human Behaviour in Organizations**, Pitman Publishing, London, 1987.

Sakaran, Uma, "Nomological Networks And The Under-standing of Organizations in Different Cultures". Tebliğ. Academy of Management yıllık toplantısı,1981.

Sarıhan, Halime İnceler, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.

Savaş, Bülent, "Değişen Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı: 13, Nisan, 1998.

Schaefer, Richard T. ve Lamm, Robert P., **Sociology**, 5th Ed., McGraw &Hill Inc., USA , 1995.

Schein, Edgar H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 1984.

Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**, 2. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.

Senge, Peter M., Roberts, Charlotte, Ross, Richard B., Smith, Bryan J. ve Kleiner, Art, **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies And Tools For Building A Learning Organization**, London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.

Senge, Peter ve Zeniuk, Nick, "Öğrenen Organizasyon" Konulu Semineri, İstanbul: Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri ve Tic. A.Ş., 17.02.1998.

Sezal, İ., "İkinci Bin Yıl ve İkinci Toplumdan Üçüncü Bin Yıl ve Üçüncü Topluma", *Bilgi ve Toplum*, İstanbul, Sayı 1, Nisan, 1998.

Shelton K., **Sahte Liderliğin Ötesinde**, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Simon, H. A. "Bounded Rationality and Organizational Learning", *Organization Science*, Vol: 2, No:1, s.125, 1991.

Slocum, John W., "A Comparative Study of The Satisfaction of American And Mexican Operatives", *Academy of Management Journal*, 14, 1971.

Smith, Gary D. , Arnold Danny R. ve Bizzell, Bobby G. , **Business Strategy and Policy**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1991.

Spinello, Richard. A., "The Knowledge Chain", *Business Horizons*, Vol. 41, No. 6, November/December, ss. 4-14, 1998.

Stata, Ray, "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Vol.30, No.3, Spring, ss.63-74, 1989.

Staw, Bary M., **Psychological Dimensions of Organizational Behaviour**, 2nd Ed., Prentice Hall Inc., 1995.

Stewart, Thomas A., **Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**, çev: Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın No: 258, 1997.

Sullivan, Gordon R. ve Michael V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olamaz**. Çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul: 1997.

Swain, Pam, "Organisational Learning: Developing Leaders to Deal With Continuous Change - A Strategic Human Resource Perspective", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 1, 1999, ss.30-37.

Tansen, Morten, Nohria, Nitin ve Tierney, Thomas "Bilgi Yönetimi Stratejiniz Nedir?", *Power Özel Ek, Harvard Business Review*, Mayıs 1999.

Tarpy, Roger M., **Contemporary Learning Theory and Research**, The McGraw Hill Companies, Inc., USA, 1997.

Tayeb, Monir H., **The Management of a Multicultural Workforce**, Herriot-Watt University, Edinburgh, 1980.

Teare, Richard ve Dealtry, Richard, "Building and Sustaining a Learning Organization", *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 1, ss. 47-60, 1998.

Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), ss. 666-681, 1990.

Thompson, Arthur A. ve Strickland III, A. J., **Crafting and Implementing Strategy**, Irwin: McGrawHill Co.Inc., 1998.

Tınar, Mustafa Yaşar, "Bilgi Toplumu ve Verimlilik", *Egevizyon*, Ocak, ss.50, 1997.

Tiwana, Amrit, **Bilginin Yönetimi**, Çev. Elif Özsayar, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003.

Toffler, Alvin, **Yeni Güçler ve Yeni Şoklar**, Çev. Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul, 1992.

Toffler, Alvin ve Toffler, Heidi, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

Tsang, Eric W.K., "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, , 50(1), ss.73-89, 1997.

Usal, Alpaslan ve Kuşluyan, Zeynep, **Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)**, Gözden Geçirilmiş 2. bs., Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1998.

Ulrich, Dave, "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, Ocak- Şubat, 1997.

Ulrich, Dave, Jick, Todd ve Glinow, Mary Ann Von, "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, Sonbahar 1993.

Üçok, Tengiz, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 4, S. 1-2, ss.308-323, 1989.

Vicere ,Albert A., "The Cycles of Global Leadership", *American Journal of Management Development*. C. 1, S. 3, 1995.

Vince, Russ, "Behind and Beyond Kolb's Learning Cycle", *Journal Of Management Education*, 22 (3), ss. 304-320, 1998.

Watkins,Karen E. ve Marsick, Victoria J., Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results. Yayınlanmamış çalışmaları, 1997.

Webster's New International Dictionary

Werner, Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1997.

Willard, Bob "Ideas on Learning Organizations: The What, Why, How and Who", 1994 Annual Leadership Development Prewrite, IBM Canada, 1994. İnternet Adresi: <http://192.75.177.236/-bwillard/ideaslo.htm>, s.9.

Williams, J. Clifton, "Leadership: Selfcontrol", *Baylor Business Review*, Fall, 1997.

Woodman Richard W., Sawyer John E. ve Griffin Ricky W., "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, C. 18, S. 2, ss. 293-321, 1993.

Yang, Baiyin, Watkins,Karen E. ve Marsick, Victoria J., The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation, <http://www.irc.csom.umn.edu/Assets/21929.pdf>+Dimensions+of+the+learning

Erişim tarihi 17.04.2004

Yazıcı, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

Yener, Lale, "Learning Organizations", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1997.

Yeniçeri, Özcan, "Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi", *2023 Dergisi*, Sayı:20, Aralık 2002.

Yılmaz, Cengiz ve Ecevit, Zümrüt, "Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının Belirlenmesi", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S.6, ss. 315-326, 2000.



**EK 1: ÇALIŞMANIN ARAŞTIRMA KISMINDA KULLANILAN
ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN BOYUTLARINA YÖNELİK ANKET FORMU**

ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN BOYUTLARINA YÖNELİK ANKET FORMU

Bu bölümde işletmenizin öğrenen örgüt olma boyutlarının değerlendirilebilmesini sağlayacak ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin örgütünüzü ne ölçüde temsil ettiğini belirtmek için size en uygun gelen seçeneği ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

BİREYSEL DÜZEYDE

	1	2	3	4	5	6
	HİÇ UYMUYOR	UYMUYOR	KISMEN UYMUYOR	KISMEN UYUYOR	UYUYOR	TAMAMEN UYUYOR
1. Örgütümde, bireyler hatalarından öğrendikleri için onları açıkça tartışırlar.						
2. Örgütümde, bireyler gelecekteki görevler için gereksinim duydukları becerileri belirleyebilirler.						
3. Örgütümde, bireyler öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.						
4. Örgütümde, bireyler öğrenmelerini destekleyecek para ve diğer kaynaklara ulaşabilirler.						
5. Örgütümde, bireylere öğrenmelerini destekleme yönünde zaman verilir.						
6. Örgütümde, bireyler iş ile ilgili problemleri , öğrenmek için bir fırsat olarak görürler.						
7. Örgütümde, bireyler öğrendikleri için ödüllendirilirler.						
8. Örgütümde, bireyler birbirlerine dürüst ve açık geribildirim sağlarlar.						
9. Örgütümde, bireyler konuşmadan önce diğerlerinin görüşlerini dinlerler.						
10. Örgütümde, bireyler statüleri ne olursa olsun “niçin” sorusunu sormaları konusunda cesaretlendirilirler.						
11. Örgütümde, bireyler her ne zaman görüşlerini bildirecek olsalar diğerlerine de bu konu hakkındaki düşüncelerini sorarlar.						
12. Örgütümde, bireyler birbirlerine saygı ile davranırlar.						
13. Örgütümde, bireyler birbirleri arasında güven ortamı oluşturma konusunda zaman harcarlar.						

TAKIM VEYA GRUP DÜZEYİNDE

14. Örgütümde, takımlar/gruplar, gerektiğinde hedeflerini uyarlamak için özgürlüğe sahiptirler.						
15. Örgütümde, takımlar/gruplar, statüleri (pozisyonları), kültürleri ve diğer farklılıkları ne olursa olsun tüm üyelerine eşit davranırlar.						
16. Örgütümde, takımlar/gruplar, hem grubun görevleri hem de grubun ne kadar iyi çalıştığı üzerinde odaklanırlar.						
17. Örgütümde, takımlar/gruplar, edinilen bilgi veya grup tartışmalarının bir sonucu olarak düşüncelerini yeniden gözden geçirirler.						
18. Örgütümde, takımlar/gruplar, başarılarından dolayı bir takım/grup olarak ödüllendirilirler.						
19. Örgütümde, takımlar/gruplar, örgütün onların tavsiyeleri doğrultusunda hareket edeceğinden emindirler.						

ÖRGÜT DÜZEYİNDE

	1	2	3	4	5	6
	HIÇ UYMUYOR	UYMUYOR	KISMEN UYMUYOR	KISMEN UYUYOR	UYUYOR	TAMAMEN UYUYOR
20. Örgütümde, temel bir prensip olarak iki yönlü iletişim kullanılır. Örneğin; öneri sistemleri, elektronik bülten panoları veya işletme içi açık toplantılar gibi.						
21. Örgütüm, bireylerin gereksinim duydukları bilgiye her zaman hızlıca ve kolayca ulaşmalarına olanak sağlar.						
22. Örgütümde, çalışanların yeteneklerine ait güncellenmiş veri tabanının sürekliliği sağlanmaktadır.						
23. Örgütümde, güncel ve beklenen performans arasındaki farklılıkları ölçmek için sistemler oluşturulmuştur.						
24. Örgütüm, öğrendiklerini tüm çalışanların yararlanabileceği biçimde sunar.						
25. Örgütüm, eğitim için harcanan kaynak ve zamanın sonuçlarını değerlendirir.						
26. Örgütüm, bireylerin insiyatif almasına olumlu bakar.						
27. Örgütüm, çalışacakları işe atanma konusunda kişilere seçenek sunar.						
28. Örgütümde bireyler, örgüt vizyonunun oluşturulmasına katkıda bulunmaya çağırılırlar.						
29. Örgütümde, bireylere, görevlerini başarma konusunda gereksinim duydukları kaynaklar üzerinde kontrol hakkı verilir.						
30. Örgütümde, hesaplanmış (öngörülebilir) riskleri alma konusunda çalışanlar desteklenir.						
31. Örgütüm, farklı düzey ve çalışma gruplarındaki vizyonları bütünleştirir.						
32. Örgütüm, çalışanların iş ve aile yaşamının dengelenmesi konusunda yardımcıdır.						
33. Örgütüm, bireyleri global bir perspektiften düşünme konusunda cesaretlendirir.						
34. Örgütüm, tüm çalışanları, karar alma süreçlerinde müşterilerin görüşlerini dile getirme konusunda teşvik eder.						
35. Örgütüm, kararların çalışanların morali üzerindeki etkisini dikkate alır.						
36. Örgütüm, ortak gereksinimlerin karşılanmasında çevresinde yer alan toplumla birlikte çalışır.						
37. Örgütüm, problemlerin çözümü aşamasında, yanıtların örgütün içinden alınması konusunda bireyleri teşvik eder.						
38. Örgütümde, liderler, eğitim ve öğrenme fırsatları konusunda olan talepleri çoğunlukla desteklerler.						
39. Örgütümde, liderler, rakipler, endüstriyel trendler (eğilimler) ve örgütsel yönelimler (örgütün hareket tarzı) hakkında güncel bilgileri çalışanları ile paylaşırlar.						
40. Örgütümde, liderler, örgüt vizyonunun başarılmasında yardımcı olmaları için diğer çalışanlara yetki verirler.						
41. Örgütümde, liderler yol gösterici ve eğiticidirler.						
42. Örgütümde, liderler sürekli olarak öğrenmeye yönelik fırsatları araştırırlar.						
43. Örgütümde, liderler örgütün değerleri ile uygulamalarının birbiri ile tutarlı olmasını sağlarlar.						

ÖRGÜTSEL DÜZEYDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Bu bölümde örgütünüzün performansına ilişkin bir değerlendirme yapılacağından dolayı her ifadede örgütünüzün bugünkü performansını bir önceki yıl ile karşılaştırmanız gerekmektedir. Aşağıdaki ifadeleri bu karşılaştırma kapsamında değerlendirerek “en düşük”ten “en yüksek” düzeye doğru hangi dereceye uygun görüyorsanız o rakamın altındaki kutucuğu işaretleyiniz.

	En düşük					En yüksek				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Örgütümde, yatırımın getiri oranı önceki yıldan daha büyüktür.										
45. Örgütümde, çalışan başına ortalama verimlilik önceki yıldan daha büyüktür.										
46. Örgütümde, ürün ve hizmetler için pazar süreci geçen yıldan daha azdır.										
47. Örgütümde, tüketici şikayetlerini yanıtlama süreci geçen yıldan daha iyidir.										
48. Örgütümde, pazar payı geçen yıldan daha büyüktür.										
49. Örgütümde, gerçekleşen her işin maliyeti geçen yıldan daha düşüktür.										
50. Örgütümde, müşteri memnuniyeti geçen yıldan daha yüksektir.										
51. Örgütümde, uygulanan öneri sayısı geçen yıldan daha fazladır.										
52. Örgütümde, yeni ürün ve hizmetlerin sayısı geçen yıldan daha fazladır.										
53. Örgütümde, toplam işgücü içinde karşılaştırıldığında kalifiye çalışanların oranı geçen yıldan daha fazladır.										
54. Örgütümde, teknoloji ve enformasyon süreçlerine ayrılan toplam harcamanın oranı geçen yıldan daha fazladır.										
55. Örgütümde, yeni beceriler öğrenen bireylerin sayısı geçen yıldan daha fazladır.										

ANKETİ YANITLAYAN KİŞİ VE ÖRGÜT İLE İLGİLİ BİLGİLER

56. Bu işletmedeki pozisyonunuzu belirtiniz.

- a) Üst düzey yönetici b) Orta düzey yönetici c) Alt Düzey Yönetici d) Teknisyen e) Saatli çalışan

57. Eğitim düzeyinizi belirtiniz.

- a) Ortaöğretim b) Lise c) Yüksekokul d) Üniversite e) Lisansüstü

58. İşletmenizdeki çalışan kişi sayısını belirtiniz.

- a) 0 – 250 b) 251 – 500 c) 501 – 1000 d) 1001 – 2000 e) 2001 – 5000

59. İşletmenizin türünü belirtiniz

- a) Üretim
b) Hizmet
c) Kamu
d) Diğer

60. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?

61. Kaç yıldır bu pozisyonundasınız?