

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖĞRENEN
ÖRGÜTLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR OTEL
İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ayşe KIR

Kütahya - 2014

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR OTEL
İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

Danışman
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan
Ayşe KIR

Kütahya – 2014

Kabul ve Onay

Ayşe KIR'ın hazırladığı “Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

.../.../2014

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN (Danışman)		
Doç. Dr. Cengiz DURAN		
Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Bir Otel İşletmesinde Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2014

Ayşe KIR

Özgeçmiş

1988 yılında Antalya/Manavgat'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Manavgat'ta tamamladı. 2011 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu ve 2011' de Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Yabancı dili İngilizcedir.

ÖZET

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR OTEL İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

KIR, Ayşe

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Aralık, 2014, 214 sayfa

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü rekabet ortamında, organizasyonların ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri çok güçleşmiştir. Bu şartlar altında organizasyonların başarı elde edip sürdürebilmeleri örgütsel düzeyde bir değişimle ve değişime uyum sağlayabilme kabiliyetleriyle mümkün olacaktır. Çünkü organizasyonlar açık sistemlerdir ve çevreleriyle sürekli bir iletişim halindedirler. Çevre bazı fırsat ve tehditler barındırır. Bu fırsatlardan zamanında yararlanıp tehdit ve tehlikelerden de zamanında korunabilmek gerekmektedir. Günümüzde yaşanan değişim geçmişte yaşanan değişimden hızlıdır ve örgüt yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır.

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde değişimlere ayak uyduramayan organizasyonlar, çok kısa bir süre sonra küçülme ya da dağılma durumuyla karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenle organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için, değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar. Ve değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler. Öğrenen organizasyon yaklaşımı da, organizasyonlara bu konuda yardımcı olabilmek için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen organizasyondur. Bu organizasyonlar öğrenerek değişir ve değişmek için öğrenirler. Öğrenen organizasyonlar çevrelerine karşı açıktırlar ve çevredeki gelişimleri izleyerek öğrenmeyi sürekli kılarlar. Çünkü değişen şartlara uyum sağlamanın en etkili yolu sürekli öğrenmeden geçer. Öğrenerek kendini yenileyen, değişimlere daha çabuk uyum gösterebilen öğrenen organizasyonlar, amaçlarına daha çabuk ulaşmakta ve değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Değişim, Öğrenme, Öğrenen Organizasyon.

ABSTRACT**THE SURVEY ABOUT HOTEL MANAGEMENT AIMED AT
MEASUREMENT OF RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE
AND LEARNING ORGANIZATIONS****KIR, Ayşe****Master's Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN****December, 2014, 214 pages**

Organizations grow difficult to surviving and competing when competition environment globalization. Therefore, if organizations to be successful and maintenance, they must to organizational change and orrentating. It is imposibble to be indeffent change by organizations. Because they are open system and comminication with their environments. There are some oppourtunities and threating. Do take advantage of oppourtunities and protect oneself threatening on time.

Everything is rapid change nowadays beslides changes. In the past, so organizational structure have to change. If organizations can't adapted changes of today, they will be dawnsizing or breaking down in a short span of time. For this reason. If organizations want to survive, they have to adepted changes, so they should profer news structures. Learning organizations approach is improved for help to the organizations. Learning organizations adapts oneself to themselves. They learn something for chance. When they learn something. They change themselves . Learning Organizations are in communication with their environmental modification and. It perpetuates learning. Because, adaptation to changing conditions is possible with continuous learning. Learning self- renewal can adapt quickly to change that learning organization are successful and make actual to changes.

Keywords: Competition, Change, Learning, Learning Organization.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM: KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	4
1.1.2. Değişim Kavramı	4
1.1.3. Örgütsel Değişim Kavramı.....	6
1.1.4. Organizasyonlarda Değişim Yönetimi Kavramı	7
1.1.5. Değişimin Diğer Kavramlarla İlişkisi	8
1.1.5.1. Yenilik Kavramı.....	8
1.1.5.2. Gelişme Kavramı	9
1.1.5.3. Örgüt Geliştirme Kavramı.....	9
1.1.5.4. Büyüme	10
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI	10
1.2.1. Örgütsel Değişimin Önemi.....	10
1.2.2. Örgütsel Değişimin Özellikleri	12
1.2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	14
1.3. DEĞİŞİMİN DÜZEYİ VE DERECESİ	15
1.3.1. Değişimin Düzeyi.....	15
1.3.1.1. Bireysel Düzeydeki Değişim.....	16
1.3.1.2. Grup Düzeyindeki Değişim	16
1.3.1.3. Organizasyonel Düzeyde Değişim.....	16

1.3.2. Değişimin Derecesi	16
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ	17
1.4.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim.....	17
1.4.2. Makro Değişim-Mikro Değişim.....	18
1.4.3. Ani Değişim-Zamana Yayılmış Değişim	18
1.4.4. Proaktif (Öngörücü) Değişim-Reaktif (Tepkisel) Değişim.....	18
1.4.5. Geniş Kapsamlı Değişim- Dar Kapsamı Değişim.....	19
1.4.6. Pasif Değişim- Aktif Değişim	19
1.4.7. Evrim Niteliğinde Değişim- Devrim Niteliğinde Değişim	19
1.5. ÖRGÜTLERİ DEĞİŞİME ZORLAYAN ETKENLER	19
1.5.1. Örgütleri Değişime Zorlayan Dışsal Etkenler	20
1.5.1.1. Küreselleşme	20
1.5.1.2. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim	22
1.5.1.3. Sosyo – Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim.....	24
1.5.1.4. Politik- Yasal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	24
1.5.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim	25
1.5.1.6. Ekolojik Çevre Koşullarındaki Değişim	28
1.5.2. Örgütleri Değişime Zorlayan İçsel Etkenler.....	29
1.5.2.1. Büyüme	29
1.5.2.2. Şirket Birleşmeleri	30
1.5.2.3. Tepe Yönetimin Değişimi.....	30
1.5.2.4. İş Görenlerin Değişim İsteği	31
1.5.2.5. Amaç ve Hedefler	31
1.5.2.6. Örgütsel Gerilim.....	32
1.5.2.7. Gerileme	32
1.5.2.8. Örgütsel Eksiklikler	32
1.6. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ	33
1.6.1. Geleneksel Değişim.....	33
1.6.2. Planlı Değişim	34
1.6.2.1. Planlı Değişme Modelleri	35
1.6.2.1.1. Denge Modeli	36
1.6.2.1.2. Organik Değişim Modeli	40

1.6.2.1.3. Geliştirici Değişim Modeli	41
1.7. GÜNÜMÜZDE SIKLIKLA KULLANILAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	
STRATEJİLERİ	42
1.7.1. Sistem Yaklaşımı.....	42
1.7.2. Amaçlara Göre Yönetim	43
1.7.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	44
1.7.4. Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme - Reengineering)	45
1.7.5. Kıyaslama (Benchmarking).....	47
1.7.6. Tam Zamanında Üretim Sistemi	49
1.7.7. Personel Güçlendirme (Empowerment)	50
1.7.8. Öğrenen Organizasyon	53
1.7.9. Yalın Organizasyon	54
1.7.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma	55
1.7.11. Küçülme	57
1.7.12. Sürekli Gelişme (Kaizen)	59
1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAYICILARI	59
1.9. DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE ETKİLİ KRİTİK BAŞARI	
FAKTÖRLERİ	60
1.10. DEĞİŞİME DİRENÇ	61
1.10.1. Değişime Direnç Halleri.....	62
1.10.1.1. Aktif Direnç	63
1.10.1.2. Pasif Direnç	63
1.10.1.3. Kayıtsız Kalma.....	63
1.10.1.4. Kabul	63
1.10.2. Direncin Nedenleri	65
1.10.2.1. Psikolojik Nedenler	65
1.10.2.2. Sosyolojik Nedenler	66
1.10.2.3. Örgütsel Nedenler	66
1.10.2.4. Rasyonel Nedenler	67
1.10.2.5. Ekonomik Nedenler	67
1.10.3. Değişime Direncin Olumlu Yönleri	68
1.10.4. Değişime Direnci Önleme Yolları.....	68

1.10.4.1. İletişim	69
1.10.4.2. Eğitim.....	69
1.10.4.3. Katılım	70
1.10.4.4. Destekleme.....	71
1.10.4.5. Etkin Vizyon ve Misyon	71
1.10.4.6. Zorlama	72
1.10.4.7. Taviz Verme.....	72
1.10.4.8. Pazarlık ve Anlaşma.....	72
1.10.4.9. Manipülasyon ve Kooptasyon.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

2.1. ÖĞRENME KAVRAMI	75
2.2. ÖĞRENME DÜZEYLERİ	76
2.2.1. Bireysel Öğrenme.....	76
2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme.....	77
2.2.3. Örgüt Çapında Öğrenme: Örgütsel Öğrenme.....	77
2.2.3.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi	78
2.2.3.2. Örgütsel Öğrenme Türleri	79
2.2.3.2.1. Tek Döngülü Öğrenme	79
2.2.3.2.2. Çift Döngülü Öğrenme	80
2.2.3.2.3. Öğrenmeyi Öğrenme.....	81
2.2.3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	82
2.2.3.3.1. Bilginin Elde Edilmesi.....	82
2.2.3.3.2. Bilginin Örgüt Bazında Yayılması	83
2.2.3.3.3. Bilginin İçselleştirilmesi	83
2.2.3.3.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması	84
2.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI.....	84
2.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN GELİŞİM SÜRECİ.....	86
2.4.1. Bilen Organizasyonlar	87
2.4.2. Anlayan Organizasyonlar	87
2.4.3. Düşünen Organizasyonlar	88

2.4.4. Öğrenen Organizasyonlar	88
2.5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL DİSİPLİNLERİ	89
2.5.1. Kişisel Ustalık	90
2.5.2. Zihni Modeller	91
2.5.3. Paylaşılan Vizyon	92
2.5.4. Takım Halinde Öğrenme	93
2.5.5. Sistem Düşüncesi	93
2.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ	94
2.6.1. Öğrenen Organizasyonların Amaçları	95
2.6.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	95
2.7. KURUMLARIN ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMAYA YÖNELME	
NEDENLERİ	98
2.8. ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMA ENGELLERİ	99
2.9. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖNEMİ	101
2.10. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME SÜRECİ	102
2.11. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK	104
2.12. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL YETENEKLERİ	107
2.12.1. Sistematik Problem Çözme	107
2.12.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme	108
2.12.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme	108
2.12.4. Başkalarından Öğrenme	109
2.12.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı	109
2.12.6. Sinerji Yaratma	110
2.12.7. Sürekli İyileştirme	111
2.13. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR	111
2.14. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARLA GELENEKSEL	
ORGANİZASYONLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	113
2.15. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖĞRENEN ÖRGÜT İLİŞKİSİ	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖĞRENEN ÖRGÜT İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	129
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	129
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	134
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	135
3.4.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	135
3.4.2. Güvenilirlik Analizi.....	138
3.4.3. Faktör Analizi.....	139
3.4.3.1. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Yapılarının Test Edilmesi ...	140
3.4.3.2. Öğrenen Organizasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Yapılarının Test Edilmesi.....	143
3.4.3.3. Faktörlerin Karşılaştırılması.....	146
3.4.3.3.1. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Cinsiyetlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi.....	146
3.4.3.3.2. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi	148
3.4.3.3.3. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıklarının İncelenmesi .	151
3.4.3.3.4. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların İşletmedeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi	154
3.4.3.3.5. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarının İncelenmesi ..	158
3.4.4. Korelasyon Analizi.....	160
3.4.5. Regresyon Analizi	166
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	169
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	176
EKLER.....	180
KAYNAKÇA	185
DİZİN	196

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Öğrenme Özellikleri Açısından Karşılaştırılması.....	115
Tablo 3.1: Cinsiyete İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	136
Tablo 3.2: Yaşa İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	136
Tablo 3.3: Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	136
Tablo 3.4: İşletmedeki Çalışma Pozisyonuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu.....	137
Tablo 3.5: Çalışma Süresine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	137
Tablo 3.6: Örgütsel Değişime İlişkin 27 Ölçek Elemanının Güvenilirlik Analizi.....	138
Tablo 3.7: Öğrenen Organizasyonlara İlişkin 26 Ölçek Elemanının Güvenilirlik Analizi.....	139
Tablo 3.8: Toplam 53 Ölçek Elemanının Güvenilirlik Analizi.....	139
Tablo 3.9: Örgütsel Değişim İfadelerine İlişkin Faktör Yapıları	141
Tablo 3.10: Öğrenen Organizasyon İfadelerine İlişkin Faktör Yapıları	144
Tablo 3.11: Boyutların Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	147
Tablo 3.12: Boyutların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterme Durumu	149
Tablo 3.13: Boyutların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterme Durumu	152
Tablo 3.14: Boyutların Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu....	155
Tablo 3.15: Boyutların Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	158
Tablo 3.16: Örgütsel Değişim Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.....	161
Tablo 3.17: Öğrenen Organizasyon Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi	163
Tablo 3.18: Öğrenen Organizasyonların Temel Disiplinleri İle Örgütsel Değişimin Amaçlarına Yönelik Boyutlar Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Korelasyon Analizi).....	164
Tablo 3.19: Öğrenen Organizasyonların Temel Disiplinleri İle Örgütsel Değişimin Amaçlarına Yönelik Boyutlar Arasındaki İlişkinin Modellenmesi (Regresyon Analizi).....	167

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1: Planlı Değişme Süreci	40
Şekil 1.2: Organizasyonel Değişime Karşı Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumu	64
Şekil 2.1: Organizasyonların Gelişimi.....	86
Şekil 2.2: Gelişen Öğrenen Örgütlerin Beş Temel Disiplini	90
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	134

KISALTMALAR LİSTESİ

- A.Ş** : Anonim Şirket
AGY : Amaçlara Göre Yönetim
BPR : Business Proces Reengineering
C. : Cilt
CAD : Computer aided design
CAM : Computer aided management
Çev. : Çeviren
DM : Değişim Mühendisliği
GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla
ISSN : International Standard Serial Number
İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO : İstanbul Ticaret Odası
KOBİ : Küçük ve Orta Boy (Ölçekli) İşletme
M.Ö. : Milattan Önce
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
MIT : Massachusetts İnstitute Tecnology
MTA : Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü
OD : Organization Development
ÖG : Örgüt Geliştirme
s. : Sayfa
S. : Sayı
SPSS : Statistical Packages for the Social Sciences
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TZÜ : Tam Zamanında Üretim
vb. : ve benzerleri
vd. : ve diğerleri
vs. : vesaire
Y. : Yıl
yy : yüzyıl

TEZ METNİ

GİRİŞ

Organizasyonlar sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyette bulunmaktadır. Organizasyonların faaliyette bulunduğu doğal, teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki vb. çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle de günümüzde yaşanan küreselleşme olgusuyla birlikte değişimin hızı büyük bir ivme kazanmıştır. Her şeyin hızlı bir şekilde değiştiiği günümüzde organizasyonlar çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Aksi durumda amaç ve hedeflerini gerçekleştiremeyecek hale geleceklerdir.

Değişimle birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamında organizasyonların hayatta kalabilmeleri değişen çevre faktörlerine uyum sağlamalarıyla mümkün olacaktır. Ancak sürekli değişen dünyada başarı yalnızca, çevredeki değişiklikleri kabul edip uygulamakla değil, başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğinin geliştirilmesiyle sağlanabilir. Öğrenme rekabeti artırma konusunda var olan birkaç üstünlükten biridir. Sürekli öğrenme ve sürekli gelişmeye dayanan öğrenen organizasyon felsefesi de organizasyonlara bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır.

Öğrenen organizasyon kavramı, bir organizasyonun yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre şartlarına uymakta kullanılması, çalışanlarını geliştirici sistem yaratması, böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade eder.

Öğrenen organizasyonlar, öğrenmenin temel değer haline geldiği organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar, öğrenerek kendilerini yenilerler, öğrenerek değişir ve değişmek için de öğrenirler. Öğrenen organizasyonlar diğer organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında aralarındaki en büyük fark değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Çünkü diğer organizasyonlar mevcut değer ve yapılar içinde değişime adapte olurken, öğrenen organizasyonlar kendilerini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi hedeflerler.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim ve öğrenen örgütler ilişkisinin araştırılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak, örgütsel değişim ve öğrenen örgüt konuları incelenmiş olup iki konu arasındaki ilişkinin ortaya konulması yönünde otel işletmesinde bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel değişim; örgüt, değişim, örgütsel değişim, değişim yönetimi, değişimin diğer kavramlarla olan ilişkisi, örgütsel değişimin önemi, özellikleri, amaçları, örgütsel değişim türleri, örgütleri değişime zorlayan etkenler, örgütlerde değişim yöntemleri, örgütsel değişim stratejileri ve değişime direnç konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde öğrenen organizasyonlara ilişkin olarak; öğrenme kavramı, öğrenme düzeyleri, örgütsel öğrenme türleri, süreci, öğrenen organizasyon kavramı, öğrenen organizasyonun gelişim süreci, temel disiplinleri, amaçları ve özellikleri, önemi, öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci, temel yetenekleri gibi konular ve örgütsel değişim ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiler teorik olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, örgütsel değişim ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik, bir uygulama yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, yöntemi açıklanmış olup elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM: KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel değişim kavramını daha iyi açıklayabilmek için öncelikle örgüt, değişim, örgütsel değişim ve örgütlerde değişim yönetimi kavramlarının iyi bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt (organizasyon) kelimesi, Yunanca “organon” yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv, bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmesi için gereksinme duyduğu ve bir işlev gören parçasıdır. İşletmelerde ise organ veya uzuv, bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısmı veya parçasıdır. Örgüt belirli amaçları yerine getirmek üzere insanlar tarafından bireysel ya da grupça kullanılan bir araçtır (Basım vd., 2009: 61).

Örgüt belli amaçları sağlamak üzere belli bir çevrede bir önder öncülüğünde birlikte çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşmuş topluluktur. Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmadır.

Yukarıdaki tanımlar artı ve eksileriyle aynı temel özellikleri dile getirmektedir. Bunları ana öğeler olarak toplarsak, örgütü şöyle tanımlayabiliriz: “Örgüt, insanların ortak istek ve ihtiyaçlarını, yardımlaşma ile gerçekleştirebilecekleri bir ortak alan yaratarak ve bir otorite yönetiminde sürekli olarak iş bölümü yolu ile bu ortak amaçlara ulaşma aracıdır” (Güzel, 1996: 10).

1.1.2. Değişim Kavramı

Değişim (change), bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir (Özkara, 1999: 4). Değişme kavramı olarak devamlılığın karşıtıdır. Bir başka ifade ile “zamana rağmen, aynı kalan bir özellik” manasına gelen devamlılık kavramı bir bakıma değişimin olumsuz anlatımıdır. Değişme zaman içerisinde eski durumu, özellikleri veya yapıyı aynı bırakmayan bir özelliktir (Yeniçeri, 2002: 7).

Değişmek en basit anlamıyla mevcut durumunuzu terk edip yeni bir duruma geçmektir (Yalçın, 2002: 3).

Genel anlamda değişme, ister planlı olsun, ister plansız, herhangi bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Tokat, 1996: 23).

Değişim basit bir süreç olarak ifade edilebilir fakat onu uygulayabilmek inanılmaz derecede zordur. Ne zaman ki biz yenisiyle eskisini yer değiştirebiliriz değişim o zaman meydana gelir (Erkmen, 2006: 4).

Değişim ya da değişmek çağımızın sihirli sözcükleridir. Çoğunlukla da bir şeyler kötüye gittiğinde ya da sorunlarla karşılaşıldığında dile getirilirler. Değişimin sihirli değneğinin dokunduğu her şeyin düzeleceği varsayılır. Değişmezliğin tanıdık ve bildik koşullarının sağlandığı rahatlık karşısında değişimin bilinmezliği ürkütücüdür. Ancak değişimde kaçınılmaz olduğunda istense de istenmese de değişmek gerekir.

Değişim ilk olarak sorunları çözmeyi ve kötüye doğru gidişi durdurmaya yöneliktir. Böyle bir durumda değişmeye karar verilirken hem bazı kayıplara katlanmak hem de değişimin sancılarını yaşamak kaçınılmaz olur. Diğer yandan her şey yolundayken değişimin gerekliliği hissedilir, nelerin değişmesi gerektiği önceden görülür ve herkesin üzerine düşen rolü oynaması için destek verilirse, istenen beklenen ve koşulları önceden hazırlanan bir değişim söz konusu olur. Bu tür bir değişim mevcut durumdan daha iyiye doğru ilerlemek içindir (Özkara, 1999: 1).

Heraklitos (M.Ö.540-480) ‘tan bugüne kadar çok sayıda düşünür tarafından dünyanın sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğu vurgulanmaktadır (Basım vd., 2009:13). Değişim, geçmiş yıllarda da önemli bir olgu iken özellikle 1980’ li yıllardan itibaren daha çok gündeme oturmuş ve hatta slogan haline gelmiştir. Yüzyıllar öncesinde Mevlana’ nın “dün dünle geçti cancağızım, bugün yeni şeyler söylemek lazım” ; Yunan filozof Heraclitus’un “değişmeyen tek şey değişimdir” özdeyişleri o dönemlerde de değişimin ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır (Helvacı, 2010: 1).

Değişim, insanlık tarihinin bütün dönemlerinde var olmuş bir süreçtir. Ancak son 50 yılda bu değişimin hızı önceki dönemlerle karşılaştırılmayacak düzeyde artış göstermiştir. Bu nedenle değişimin, tarih boyunca yaşamış bütün insanların, hızlı

değişimin ise çağımız insanının yakından tanık olduğu bir olgu olduğunu söyleyebiliriz. Çağımızda en temel itici güç olan değişim olgusuna örgütlerin ayak uydurup uyduramaması, adeta bir varlık-yokluk sorunu haline gelmiştir (Özer, 2008: 159).

1.1.3. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikler örgütsel değişim olarak tanımlanabilir (Basım vd., 2009: 15). Örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derece geniş kapsamlıdır (Genç, 2004: 302).

Örgütsel değişim olumlu veya olumsuz olabilir olumlu olduğu zaman, örgütte düşük verimlilik, fikirlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinelerin terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin alınması suretiyle örgütsel değişim, denetlenmediği takdirde, her zaman örgütün gelişmesine yol açmaz, bazen de örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalmaya ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir (Niğdelioğlu, 2007: 3).

Örgütsel değişimin ortaya çıkmasının temelinde örgütlerin var olma ihtiyacı yatmaktadır. Rekabet koşulları, örgüt çevresinde meydana gelen gelişmeler vb. örgütleri değişime zorlamaktadır. Örgütsel değişim hareketleri yalnızca çevrenin zorlaması nedeniyle değil örgütün bulunduğu pozisyonda çekici kuvvet halini alma isteğinden de çıkabilir. Bu noktada örgüt üyelerinin ve özellikle örgütteki yöneticilerin vizyon ve hedefleri örgütlerin değişim çabasına girmelerinde önemli bir etkidir. Bu çabanın temelinde örgütteki dışlilerin daha iyi çalışması ve daha yüksek performans göstermesi düşüncesi yatmaktadır.

Bu noktada örgütsel değişimin aslında örgütün var olmasından kaynaklanan bir eylem olduğu söylenebilir. Değişime karşı duran işletmelerin bir çoğunda görülen etkisizleşme ve sonunda gelen ölüm değişimin bir zorunluluk halini almasının ve açık sistem olarak faaliyet gösteren örgütlerin asla görmezden gelemeyeceği bir durum olduğunun belirtisidir. Açık sistemler olarak örgütlerin değişimi reddetme lüksüne sahip

olmadığı aşikardır. Ancak değişimi reddetmemek onu körü körüne kabullenmek demek değildir (Çapraz, 2009: 3).

1.1.4. Organizasyonlarda Değişim Yönetimi Kavramı

Değişim yönetimi ile ilgili literatürde birçok kavram bulunmaktadır. Değişim yönetimi; iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Değişim yönetimi; gelecekte var olabilmek, değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri, rakiplerden daha önce ve daha iyi anlamaktır (Yaman, 2007: 42).

Değişim yönetimi genel olarak; örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Geleneksel olarak değişim yönetimi, değişime karşı direniş kaynaklarının tanımlanması ve onların üstesinden gelme yolları üzerinde odaklanmışken son zamanlarda vizyonların ve arzulanan geleceğin yaratılması ve bunların politik desteğinin kazanılması gibi noktalar ön plana çıkarılmakta ve örgütlerin değişimi o noktalara doğru yöneltilmektedir (Helvacı, 2010: 4).

Değişim bir şekilde oluyor. Önemli olan bunu kontrol etmek yani yönetmektir. Değişim yönetiminde kritik nokta, sistemdeki parçaları ayrı ayrı değil bir bütün olarak düşünmek, bunları sürecin bir basamağı olarak ele almak ve birbirleri ile olan bağlantısını kontrol etmektir (Elalmış, 2008: 28). Değişim yönetiminde atılacak her adımı “Sistem Düşüncesi” içinde değerlendirmek gerekir. İşletme sistemi içinde yapılacak her değişikliğin, sistemin diğer alt sistemleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz önüne almak gerekir. Aksi takdirde, sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme ya da değişiklik, sistemin diğer noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilir (Genç, 2004: 304)

Değişimi yönetebilecek örgütler, her şeyden önce, değişimin önünde olabilmelidir. Değişim yönetimi, bir makineyi çalıştırmak ya da her defasında insan bedenindeki bir tek hastalığı iyileştirmek gibi değildir. Bu faaliyetlerin ikisi de bir sabit

ilişkiler kümesiyle çalışmayı gerektirir. Değişim yönetimi ise hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir (Özer, 2008: 173).

Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerinde kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Helvacı, 2010: 4).

1.1.5. Değişimin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Değişim kavramı yenilik, gelişme, örgüt geliştirme, büyüme vb. kavramlarla yakından ilişkilidir. Bunlar, değişim kavramıyla sık sık karıştırılan terimlerdir. Ancak değişim, tüm bu kavramları da içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle değişim ve diğer kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıkların ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

1.1.5.1. Yenilik Kavramı

Yenilik, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması ve pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan süreç olarak tanımlanmaktadır. Yenilik yapma örgütün değişiklik ve uyum kabiliyet ve kapasitesini belirlemektedir. Bu anlamda yenilikçi örgüt, yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya ve çevresine uyum sağlamaya da o kadar yeteneklidir. (Yeniçeri, 2002: 16-17). Yani yenilik, bir değişiklik yaratmaya giden yolun başlangıcıdır. Bir değişime yenilik diyebilmek için; daha önce olmaması, yeni olması, benzerlerinden farklı olması, keşfedilmesi, üretilmesi veya geliştirilmesi gerekmektedir (Elalmış, 2008: 5). Diğer bir deyişle yenilik, ürün, hizmet ve süreçlere dairdir. Yenilik değişimden farklıdır çünkü değişim denildiğinde radikal, yeni bir şey akla gelmez.

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbiriyle karıştırılmaktadır. Yenilik de bir tür değişimdir. Ancak her değişimin bir yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir, daha önce bu nitelikte değişme olmamıştır. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş ve kapsamlıdır, başka değişim

süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur. Yenilik, geleneksel bir şekilde ürünler ve süreçler üzerine odaklanmış olumlu ve özel bir değişimdir. Ancak yeniliğin kapsamı örgütün etki alanını da içerecek şekilde genişletilirse, değişim tanımı içinde değerlendirilebilir (Yaman, 2007: 17-18).

Yenilik yapma örgütün değişiklik ve uyum kabiliyet ve kapasitesini belirlemektedir. Bu anlamda yenilikçi örgüt, yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya ve çevresine uyum sağlamaya da o kadar yeteneklidir (Yeniçeri, 2002: 17).

1.1.5.2. Gelişme Kavramı

Gelişme, beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleşmiş bilinçli harekettir (Genç, 2004: 302). Gelişme, değişimin olumlu yönde ilerleme içeren şeklini, olumlu bir farklılaşmayı ortaya koyar (Dursun, 2007: 10). Daha önceden yapılan bir işin veya ürünün üzerinde farklılık yaratarak, bulunulan konumdan veya durumdan daha ileri bir duruma geçilmesine gelişme adı verilir. Burada söz konusu olan mevcut bir ürün veya yapı üzerinde farklılık yaratılmasıdır. Gelişme, değişimin olumlu ilerleme içeren bir boyutunu gösterir. Örneğin, mevcut bir deterjanın üzerinde değişiklik yapılarak yeni özellikler eklenmesine gelişme adı verilir.

Değişim, olumlu bir sonuç yaratabileceği gibi, süreç sırasında hata yapılması durumunda olumsuz bir sonuca da ulaşabilir. Olumlu değişimleri aynı zamanda gelişme olarak da adlandırmak mümkündür. (Yaman, 2007: 18).

1.1.5.3. Örgüt Geliştirme Kavramı

Örgüt geliştirme; örgüt sisteminin etkin ve verimli olmasını sağlayacak, örgütün tüm süreçlerinde bir iyileşmeyi gerçekleştirecek eleman yetiştirme ve bunlar yardımıyla, örgütün tüm yapı, süreç, iklim ve kültüründe performans artırıcı önlemler alma etkinliğidir (Genç, 2004: 302). Örgüt geliştirmenin amacı, örgütün ve çalışanlarının fonksiyonlarını geliştirmektir. Üst yönetimin kararıyla başlayan planlı değişim çabalarıdır (Yaman, 2007: 19).

Örgüt geliştirme değişime bir cevaptır, örgütün inançlarını, tutumlarını, değerlerini ve yapısını, yeni teknolojilere, pazarlara ve rekabete daha iyi uyum

sağlayabilmeleri için değiştirmeyi amaçlayan karmaşık bir eğitsel stratejidir (Barutçu, 2000: 110).

ÖG, değişim için hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini ifade eder. Değişimin bir boşlukta gerçekleşmeyeceğini, yani yapıda, teknolojide ve insanlarda meydana gelen değişimlerin etkileşimde bulunacağını kabul eder. Eğer örgüt geliştirme başarılıysa örgütün yapısı gibi kişilerin tutum ve davranışları da değişime uyum sağlayacaktır (Helvacı, 2008: 175).

1.1.5.4. Büyüme

Küreselleşme ve acımasız rekabet sonucu, stratejik işbirlikleri, satın almalar vb. yöntemlerle gerçekleşen büyüme, örgütün yapı, mamul, teknoloji, insan vb. unsurlarındaki hacim yönünden bir artışı veya miktar artışını ifade etmektedir. Örneğin, örgüt üyelerinin sayısındaki artış büyüme ile ilgilidir. Büyüme, bir değişim ve gelişim süreci olup, eski amaçların daha etkili bir biçimde elde edilmesini sağlar (Dursun, 2007: 11).

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI

Burada, örgütsel değişimin önemi, özellikleri ve amaçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.2.1. Örgütsel Değişimin Önemi

Değişim günlük yaşantının ayrılmaz bir parçasıdır. Canlı veya cansız her şey bir önceki yönden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. Toplum ve toplumsal kurumlar da bu kuralın dışında değildir. Değişim bu kurumlar için kaçınılmaz bir zorunluluktur, onlar da devamlı bir değişim süreci içindedirler. Örgütler önemli birer toplumsal kurum olarak ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişikliklerine uydurabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabileceklerdir (Polat, 2003: 50).

Çevre şartlarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesi için ilk şarttır. Örgüt, çevre

şartlarına uygun yeni örgütsel stratejiler geliştirerek, örgütsel devamlılığını sağlamakta ve aynı zamanda örgütsel etkinliğini arttırmaktadır (Toker, 2007: 8).

Çağımızın en önemli sorunu değişimin hızıdır. Çevrede ve insanlarda meydana gelen değişimden işletmelerde etkilenmektedirler (Yaman, 2007: 14). Örgütlerde her iş, her ilişki, her iş yapma usulü her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Örgüt mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Yani bilinen ifadesi ile artık örgütlerde “ değişmeyen tek şey değişim” olmuştur (Şimşek vd., 2001: 297-298).

Değişimin önemi teknoloji ile de ilgilidir. Değişimi etkileyen en önemli gücün “teknoloji” olduğu söylenirken, “teknoloji” denilince insanın aklına duman tüketen fabrikalar veya madeni sesler çıkaran makineler gelir. Ancak teknoloji bu algılamının çok ötesinde olan bir konudur. Teknoloji örgütleri de etkilemektedir. Dolayısıyla gelişen teknoloji örgütleri insanın yaptığı işten aldığı doyumunu ve beşeri ilişkileri de etkilemektedir. Daha da ileri giderek teknoloji iş gruplarının büyüklüklerini ve iş yapılarını etkiler ve değiştirir denilebilir (Yaman, 2007: 14).

Değişimin temel noktası, değişim gereğinin öneminin hissedilebilmesidir. Yani türü ne olursa olsun, değişimin benimsenmesi ve başarısı, beyinlerde başlayacak düşünsel devrimin gücüyle orantılı olacaktır. Günün artan değişim ihtiyacını karşılayacak yaklaşım ise, süreklilik arz eden ve bütüne yayılan değişim çabalarıdır. Sürekli bir değişim refleksi varlığı, işletmeler için temel yaklaşım haline gelmiştir. Güçlü olmaktan öte, hayatta kalmak için dahi işletmeler değişimin gerekliliğini yakalamak zorundadır (Çalışkan, 2007: 10-11).

Değişimi sınırlamaya çalışan, önüne set çekmeye çalışan örgütler önemli kaynaklarını kaybetmektedirler. İçsel ve dışsal sınırlamalar kaybolduğunda örgüt bir seçimle yüzleşir; ya koşullara uyacak ya da yavaş yavaş ölüm yoluna gidecektir (Çetin, 2008: 113). Çevresel zorlamalara ve dayatmalara karşılık vermek, işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlarken, çevrelerini bilinçli ve amaçlı olarak (yaratıcı ürünler, yöntemler, yapılar ve ilişki ağları kurarak, alanında yenilik yaparak) değişime yönelten işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayacaktır (Toker, 2007: 9).

Sınırların ortadan kalkması, duvarların yıkılması, eski sistemlerin çöküşü, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinde ilerlemeler, küreselleşme, doymuş pazarlardan kaçış, gelişen çevre bilinci, insan hakları ve insanların yaratıcılığında yararlanmanın artık tamamen günümüze yerleşmesi ile işletmelerin bu değişim ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır (Polat, 2003: 53).

Değişim, yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olarak, örgütlerin yaşam döngülerinin sürekliliğini sağlamakta ve bu yönüyle yönetsel karar ve politikaların odak noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişme ve gelişmeler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı uyanık olmalı, değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Uslu, 2006: 8).

1.2.2. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yürütülmesinde bazı özelliklerin bilinmesi ve uygulamalarda buna dikkat edilmesinde fayda vardır. Bu özellikler (Esen, 2012; Kuyumcu, 2011'e göre):

- Örgütlerde değişim doğrusal değildir. Açıkça tanımlanan bir başlangıcı ve sonu yoktur. Onun için de karmaşık ve sonsuz olarak düşünülebilir. Etkin değişim; çok yönlü gelişmeyi, iyileşmeyi ifade eder.
- Örgütsel iyileşme; müşteri odaklı olmayı, iş süreçlerini geliştirme ve yönetme, çalışanın katılımını artırma çalışmalarını içermektedir. Bu alandaki değişim çabası, diğer alanlarda da değişimi başlatır.
- Değişim, örgüt içinde ya yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşir. Değişim yapılanma için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için aşağıdan yukarıya olmalıdır.
- Yöneticiler sadece değişimi planlayıp uygulayan olmamalı, aynı zamanda risk alabilen iyi bir örgüt yapısı meydana getirmek ve çalışanların sorumluluk alarak uygulamaya katılmalarını sağlamalıdır.
- Örgütsel değişimde; iletişim, bilgi ve öğrenmeye önem verilerek, hızla değişen çevre olaylarına ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği

kazandırılmalıdır.

- Örgütün içinden veya çevresinden gelen birtakım güçlerin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim, bir defada olup biten bir olay olmayıp, örgütlerin hayatı boyunca süren fakat hep aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.
- Başarılı ve değişimin sürdürülebilir olması için, hedefler somut olarak belirlenmeli ve bu hedeflere kişiler şartlandırılmalıdır.
- Örgütsel değişimde, çalışanları motive eden, koordine eden, vizyon oluşturan ve takımlar tarafından yapılan işlere odaklanan liderlere ihtiyaç vardır.
- Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı örgütün uyum gücünü ve gelişmesini sağlama amacı taşıyan örgütsel değişim, sürekli bir süreçtir.
- Bilginin önemini ve kullanımını öne çıkarmak, çalışanları harekete geçirmek ve değişimi uygulamak öğrenme ortamı ve liderlik gerektirmektedir.

Örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez (Esen, 2012: 6).

Kişisel düzeydeki en önemli özellikler, kişilerin devamlı yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini sürekli farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir. Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Örgütler, kişilerin yaratıcılıklarını, sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içinde çalışmak zorundadırlar. Kişisel yaratıcılık, örgütlerdeki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle her örgüt, personelini yaratıcı kılmak yönünde değişik önlemler almak zorundadır.

Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesidir (Dursun, 2007: 29-30). Bu ilişkilerin formal, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir. Formal yön, çalışanın organizasyonda yaptığı iş konusunda kendisi ile organizasyon arasındaki ilişkidir. Organizasyonlar çalışanlarına, çeşitli şekillerde tarif edilmiş iş ve hedefler verirler (Yaman, 2007: 16).

Psikolojik yön, daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi örgüte bağlı ve sadık, onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ifade eder.

Sosyal yön ise, bir bütün olarak örgütün kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir (Şimşek vd., 2001: 300).

Yukarıda da belirtildiği gibi değişim, örgütün bütününe ilgilendiren, insan odaklı, karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin uygulanmasında yöneticilerin liderlik özellikleri önem taşır. Değişimin zor ve değişime karşı direncin doğal bir durum olması, örgütlerde değişimi ve gelişimi istenilen düzeyde gerçekleştirmek için yöneticinin değişimci liderliğin vasıflarını benimsemesi ve uygulanmasını gerekli kılmıştır (Çakır, 2009: 11).

1.2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak “Değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçlarının ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin; yönetim giderlerini azaltmak, merkezkaç yetki göçerilmesini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve artırmak, daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak, üst düzey yönetimi veya diğer mevkiiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır (Güzel, 1996: 21).

Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime gereksinimin arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanır. Örneğin; buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş işletmenin dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştiren bir değişimdir (Tokat, 2012: 31).

Değişimin diğer bir amacı da verimliliği artırmaktır. Organizasyonun iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir (Elma ve Demir, 2003: 319). İşletmeler teknolojik, finansal, beşeri kaynaklarını ussal kullanırlarsa, ekonomik olanaklardan yararlanmış olacaklar; bu durum verimliliği yükseltecek dolayısıyla rekabet gücü de artacaktır. Bu da örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği artırmada bir etken olacaktır.

Örgütlerde değişimin bir amacı da yenilik sağlamak bir başka deyişle yeniliklere adapte olma çabasında olmaktadır. Modern örgütler, değişimin hızına ayak uydurup varlıklarını sürdürebilmek, Pazar paylarını artırmak amacıyla değişimi yakından takip edip yenilik yapmayı günlük faaliyetlerinden kabul etmektedir. Bu örgütler yeni teknolojileri, yeni iş yapma usullerini kullanarak değişimi sağlamaktadır.

Bir başka değişim amacı da; çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmaktır (Çetin, 2008: 117). İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler.

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır (Elma ve Demir, 2003: 319-320).

Örgütsel değişimde amaçlananların ve yapılması planlanan değişimlerin içerikleri ne olursa olsun, unutulmaması gereken en önemli konu, bu değişimlerde baş aktörün insan unsuru olduğudur. Örgütsel değişimle istenen amaçlara, çalışanların tutumları göz ardı edilerek tam anlamıyla ulaşılması güçtür. Bu sebeple, değişimle ulaşılmak istenen amaçlar ve bunların nedenleri çalışanlarla paylaşılmalı, değişimin her aşamasında çalışanlar değişim için ikna edilmelidir (Basım vd., 2009: 17).

1.3. DEĞİŞİMİN DÜZEYİ VE DERECEŚİ

Örgütlerde değişim, çeşitli düzey ve derecede ortaya çıkabilir. Bunlar aşağıda belirtildiği gibidir.

1.3.1. Değişimin Düzeyi

Değişim birey düzeyinde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere 3 kademe de gerçekleşmektedir (Yaman, 2007: 28).

1.3.1.1. Bireysel Düzeydeki Değişim

Bireysel düzeydeki değişikliklerin organizasyonun tamamı üzerindeki etkisi genellikle düşüktür. Bireysel düzeydeki değişikliklere fiziksel olarak yer değiştirme, eğitim ve emeklilik örnek olarak gösterilebilir. Sistem teorisine göre sistemin parçalarından birindeki değişiklik sistemin diğer parçalarını da etkiler. Bireyde büyük bir değişiklik meydana gelirse bu değişim dahil olduğu grubu, hatta tüm organizasyonu da etkileyebilecektir (Yaman, 2007: 29).

1.3.1.2. Grup Düzeyindeki Değişim

Organizasyondaki değişimlerin etkileri genellikle grup düzeyindedir. Bunun sebebi organizasyondaki faaliyetlerin büyük bölümünün grup temelli olmasıdır. Bu düzeydeki değişiklikler iş akışlarını, iş tanımlarını, emir-komuta sistemlerini, statüleri ve haberleşme biçimlerini etkileyebilir. Yöneticiler değişim uygulamalarında grup faktörlerine dikkat etmek zorundadırlar. Grupların bireyler üzerindeki etkisi yüksektir ve grup düzeyindeki bir değişim uygulaması bireysel düzeyde değişime dirence neden olabilir (Yaman, 2007: 30).

1.3.1.3. Organizasyonel Düzeyde Değişim

Organizasyonel düzeydeki değişim genellikle örgüt geliştirme şeklinde adlandırılır. Bu düzeydeki değişiklikler hem bireyleri hem de grupları etkiler. Bu tür değişimler uzun dönemlerde ortaya çıkar ve uygulama için önemli planlama gerektirir. Organizasyonel yapı ve sorumluluklardaki değişikliklere, organizasyonun amaçlarındaki değişiklikler örnek olarak gösterilebilir (Yaman, 2007: 30).

1.3.2. Değişimin Derecesi

Değişim her derecede olabilir. Genelde bireysel düzeyde büyük, organizasyonel düzeyde küçük bir değişim söz konusu olabilir (Yaman, 2007: 30).

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ

Değişim konusu incelenirken farklı yaklaşımların bulunduğu, değişimin birçok nedeni olduğu ve oldukça farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel değişimin çeşitleri incelenirken de farklı sınıflamalar yapılmaktadır (Polat, 2003: 78).

Değişimin, farklı açılardan ele alınarak yapılmış sınıflandırmaları mevcuttur. Bunların başlıcaları şunlardır (Çalışkan, 2007: 17):

1.4.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim

İşletmelerin değişime yönelik çabaları planlı ve plansız olarak ele alınabilir. Planlanmış değişim, performansta organizasyon içerisindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Değişim liderleri tarafından başlatılan, önceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır. Değişim çabalarının çoğu planlı değişim kapsamındadır (Çalışkan, 2007: 18). Yönetim literatüründe değişim denildiğinde genellikle planlı değişim algılanmaktadır (Çankaya Yücel, 2011: 17).

Planlı değişim: genellikle iş akışı, insanlar veya teknoloji üzerine odaklanır. Örnek olarak, Merrill Lynch'in komisyoncularının finansal serviste geniş ölçekte hisse senedi ve bono satımında finansal danışman olarak çalışmalarının reoryante edilmeleri verilebilir. Alt kademedeki üst kademe yöneticilerine karşı bir yöneticinin yönetim biçimini değiştirmesi düşüncesi kişisel temelli planlı değişim ile olacaktır (Ünal, 2012: 18). Değişimin planlı olması değişime direnci azaltacağı gibi değişimin yaratacağı olumlu sonuçların erkenden alınmasını sağlayacaktır (Çakır, 2009: 12).

Plansız değişim ise kendiliğinden ortaya çıkan bir değişimdir. Daha açık bir ifadeyle amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği ve dolayısıyla planlanmadığı, organizasyonun uymaktan başka çaresinin bulunmadığı bir değişimi anlatır. Bu tür değişimin olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı yüksektir (Çetin, 2008: 132).

1.4.2. Makro Değişim-Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim, örgütte değişime konu olan hususların büyüklüğü ile ilgilidir (Basım vd., 2009: 22). Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu olmasını gerekli kılmaktadır. Örgüt geliştirme (OD-Organization Development) olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade etmektedir.

Mikro değişim ise, örgüt içinde, alt üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Örneğin üretimde iş akışında yeniden düzenleme bir mikro değişimdir (Şimşek vd., 2001: 303).

1.4.3. Ani Değişim-Zamana Yayılmış Değişim

Örgütsel değişimin gerçekleştirilme hızı ile ilgili bir konudur. Bazen örgütler, oldukça kısa sürelerde değişimi planlayarak hayata geçirmeyi hedeflerler. Bu şekildeki değişimlere ani değişim denir. Bazen de planlanan değişimler belirli bir zaman fasılası içerisinde adım adım gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu tür değişimlere de zamana yayılmış değişim adı verilmektedir (Basım vd., 2009: 22).

1.4.4. Proaktif (Öngörücü) Değişim-Reaktif (Tepkisel) Değişim

Proaktif değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder (İlğan, 2008: 81).

Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre örgütte değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektir (Şimşek vd., 2001:303). Proaktif değişim bizzat örgütün kontrolü altında olabilirken; reaktif değişim, daha savunmacı stratejileri anımsattığı için, örgütün değerlerini ve maddi unsurlarını muhafaza etmesini gerektiren değişim türü şeklinde olabilir (Esen, 2012: 18)

1.4.5. Geniş Kapsamlı Değişim- Dar Kapsamı Değişim

Geniş kapsamlı ve dar kapsamlı değişimden vurgulanmak istenen, organizasyonda değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığının geniş veya dar kapsamlı olmasıdır (Çalışkan, 2007: 19).

1.4.6. Pasif Değişim- Aktif Değişim

Değişimin pasif olmasında, örgütün, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapması söz konusudur.

Buna karşılık aktif değişimde örgüt, yenilik yaparak dış çevresini etkilemekte ve değiştirebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, teknolojiye meydana gelen değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif değişim içindedir. Buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan bir işletme hem kendisini, hem de faaliyette bulunduğu endüstri dalını değiştirerek, aktif değişim yolunu izleyebilecektir (Şimşek vd., 2001: 304).

1.4.7. Evrim Niteliğinde Değişim- Devrim Niteliğinde Değişim

Evrime niteliğindeki değişimde çevreye uyumluluk, çevreyle oluşan uzun süreli etki- tepki davranışlarıyla değişen bütüne uyma söz konusudur. Örneğin, Japonların örgütlerde uyguladıkları “kaizen” yaklaşımı evrim niteliğindeki değişime örnek olarak verilebilir. Bu değişim örneğinde, örgüt içerisinde işbirliği içerisinde adım adım ve sürekli iyileştirmeler öngörülmektedir.

Devrim niteliğindeki değişim ise; ani, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişim olarak tanımlanabilir (Basım vd., 2009: 22).

1.5. ÖRGÜTLERİ DEĞİŞİME ZORLAYAN ETKENLER

Örgütler belirli bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürürler. İçinde buldukları çevre hızlı ve sürekli bir değişim halindedir. Teknolojik, ekonomik ve birçok faktörde meydana gelen değişimler örgütün önüne yeni fırsat ve tehditler koyar.

Örgüt bu fırsat ve tehditleri olumlu yönde değerlendirmek için değişimleri yakından izlemelidir. Ayrıca örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere karşı kendisini uyumlu hale getirmesi gerekir. Örgüt bunun yanı sıra ürün, yapı, süreç gibi çeşitli faktörlerde yeni geliştirdiği teknik ve dış çevresinde meydana gelen değişimlerin dışında kalmaz. Örgütleri değişime götüren nedenler örgüt dışı ve örgüt içi nedenler olarak açılabilir (Polat, 2003: 57).

1.5.1. Örgütleri Değişime Zorlayan Dışsal Etkenler

Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıları yine dış çevresine verir. Girdi-süreç-çıkıtı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır (Çetin, 2008: 121).

İşletme sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme için yeni fırsatlar (opportunities) oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike (threats) oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak tehlikelerden korunacak tarzda organizasyonlarını değiştirmeleri gerekecektir. Aksi halde çevresi ile uyum içinde olmayan, dolayısıyla input-süreç-output akışı olumsuz olarak etkilenecek bir işletme durumuna geleceklerdir (Koçel, 1998: 480-481).

1.5.1.1. Küreselleşme

Küreselleşme basit olarak, ülkeleri ayıran ekonomik sınırların kalkmasıyla dünyanın tek pazara dönüşmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme ekonomik, toplumsal, politik ve kültürel değerlerin ve bu değerlere göre oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması anlamına gelir. (Özkara, 1999: 32).

Yeni küresel vizyon, işletmelerin tek bir ülke yerine, dünya çapında faaliyet göstermelerini ve bunun için de çekirdek yeteneklerini ve bilgiyi etkin biçimde kullanmalarını öngörmektedir. Günümüzde, küreselleşme konusunda çok geniş bir

yazın oluşmuş bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, küreselleşme konusunda, gerek kuramcılar, gerekse uygulamacılar arasında uzlaşmadan söz etmek olanaklı değildir. Küreselleşmenin politik, kültürel ve ekonomik sonuçları yaygınlık kazandıkça, küreselleşmeyi savunanlar kadar, (özellikle entelektüel düzeyde), küreselleşmeye karşı çıkanların sayısında da artışa tanık olunmaktadır.

Küreselleşme fiili bir durumdur. Taraf olmak ya da karşı çıkmak yerine, yeni durumun getirilerinin artırılması ve olumsuzluklarının asgariye indirilmesi için çaba sarf edilmesi, daha gerçekçi ve yapıcı bir tavır olacaktır. Ülkelerin, küreselleşmeye karşı çıkmaktan daha çok, yeniden yapılanarak, küreselleşmenin nimet ve külfetlerini adil bir şekilde paylaştırabilecekleri ve küreselleşmenin maliyetlerini azaltabilecekleri işlevler üstlenmeleri gerekmektedir. Enerjisini küreselleşmeye direnmeye harcayan ülkelerin, yeni yüzyılda başarılı olma şansları olmayacaktır. Başarılı olmamız ve varlığımızı sürdürebilmemiz, dünya ile (en azından) eş zamanlı hareket edebilmemize bağlıdır. Aksi halde, izleyici ülke konumunu tercih etme anlamına gelen edilgen anlayışı sürdürmek, yenilgiyi baştan kabul etmek demek olacaktır (Demirci ve Aydemir, 2008: 9-17).

Küreselleşme, ekonomik etkileri yanında toplumsal ve kültürel etkileri olan çarpışık bir olgudur. Çarpışıklığı yalnızca ekonomik ve sosyal sistemdeki geniş çaplı değişimleri değil, aynı zamanda günlük yaşamımızdaki değişimleri de yakından etkilediği anlamına gelir.

Küreselleşme durağan değil, dinamik bir süreç olarak algılanmalıdır. Çünkü küreselleşmenin yarattığı değişim, toplumun her alanında zincirleme değişimleri de beraberinde getirecektir (Özkara, 1999: 32).

Dünyada yaşanan küreselleşme süreci bölgesel çevreyi etkileyerek bütün sistemleri bir alanda karşı karşıya bırakmıştır. Artık örgütler, yönetim ve insanlar tek bir dünya ekonomisinde bir araya gelmiştir. Bu da piyasaların küreselleşmesi, bilgi teknolojisinin ve bilgisayar sistemlerinin yaygınlaşması, hiyerarşinin ortadan kalkması ve sonuç olarak 20. yy örgüt yapılarının değişmesi anlamına gelmektedir. Bilgi teknolojisinin temel kaynağı emek ya da doğal kaynak değil, bilgi ve haberleşmedir. Bütün bu söz konusu değişimler hızlı bir şekilde ortaya çıkmakta, birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir.

Bu değişimin en önemli göstergesi meslek yapısında ortaya çıkmıştır. Gerçekten de endüstri ötesi ya da bilgi çağında üretim, mallardan hizmete dönüşmüş, profesyonel yöneticiler artmış, fizik gücü yerine daha çok beyin gücü kullanan işçiler yerlerini almıştır. 1980’li yılların ortalarında etkilerini dolaylı veya dolaysız neredeyse bütün toplumlarda hissettiren küreselleşme olgusu, insanların, grupların, örgütlerin ve toplumların doğasında var olan rekabeti aşırı şekilde harekete geçirmiştir. Böylece toplumlar ya da milletlerarası rekabetin temposu daha da hızlanmıştır. Günümüzde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan şirketler ve ulusal ekonomiler geleneksel rekabet üstünlüğü niteliklerinin ötesinde insan unsurunu farklı yorumlamakta ve buna bağlı olarak yönetim ve üretim anlayışlarını değiştirmektedir. Kısaca başarının temelinde “insan” unsurunun artan önemi ön plana çıkmaktadır. Her çeşit rekabet gücünün ve müşteri tatmininin temel faktörü kaliteli insandır (Barutçu, 2000: 32-33).

Küreselleşme işletmeler için fırsatların yanı sıra, çeşitli zorlukları da beraberinde getiren bir olgudur. Etkin bir uluslar arası işletme yönetimi, küresel işletme çevresindeki kilit değişkenlerle ilgili bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Örneğin, bir ülke pazarının büyüklüğü (milli gelir, kişi başına düşen milli gelir, milli gelirin dağılımı vs.) ve büyüme oranı, nüfusu (demografik özellikler vs.), ticaret hacmi, ticaretin yapısı, ticaretin büyüme oranı, doğal kaynakları, işçilik maliyetleri, ülkenin finansal yapısı vs. Bu tür bilgiler, uluslar arası ticari faaliyetlerle ilgili olarak verilecek kararlara ve atılacak adımlara temel oluşturacaktır. (Demirci ve Aydemir, 2008: 5).

1.5.1.2. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

İşletmeler ekonomik olay ve olgulardan ayrı düşünülemez. Çünkü, ekonomik değişmeler işletmeleri olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Hükümetlerin almış olduğu ekonomik kararlar da işletmeler için hayati bir önem taşır. İşletmelerin faaliyette buldukları ülke ve o ülkedeki ekonomik koşullar, işletmelerin amaçlarına ulaşma konusundaki başarı ve başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Söz konusu ekonomik koşullar olarak; ülkenin GSMH’sı, ülkenin uyguladığı para politikaları, faiz oranları, devalüasyon, reelüasyonlar, ücretler, işsizlik oranları, fiyat kontrol politikaları, enerji kaynaklarının bulunabilirliği ve maliyetleri, maliye politikaları, ödemeler dengesi, enflasyon ve deflasyon eğilimleri sayılabilir (Barutçu, 2000: 40-41).

Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim, örgütleri çok etkileyen bir olgudur. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim, sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, diğer taraftan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yapar. Ayrıca ekonomik büyüme ve uluslar arası ekonominin bu etmenler yanında dikkate alınmasında büyük yarar vardır. Bütün işletmeler için ekonomik baskılar önem taşır. Zira bu baskılar işletmeyi ve işletmenin büyümesini etkiler. Özellikle geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik görünüm geniş bir küçük ve orta ölçekli işletme yaygınlığı şeklindedir.

Diğer taraftan ekonomik dalgalanmalar işletmenin büyümesini etkileyen faktörlerdendir. Özellikle enflasyonist baskılar büyümeyi hızlandırıcı bir etken olmakta ve piyasa talebi genişlemektedir. Bu artan talebi karşılamak için işletmeler büyüme yolunu seçmektedirler (Tokat, 2012: 99-100). Toplumda ekonomik yönden kapitalist veya liberal ekonomik sistemi benimsenmişse, işletmelerdeki değişim, bu dönemle bağdaşır biçimde daha çok özgür girişim, karlılık, üretkenlik ve ulusallık öğelerinin egemen olduğu işletme türlerine doğru olacaktır. Yok eğer, sosyalist bir iktisadi sistem egemense, bu takdirde buyurucu bir merkezi plana bağlı kurumsal girişim ağırlıklı, otoriter ve merkezci nitelikte bir yapıya sahip işletme örgütüne doğru bir yönelme ve bir değişim söz konusu olacaktır (Yaman, 2007: 37).

Dünyada yaşanan değişimin ekonomik boyutları, işletmelerin değişen yeni şartlara uyum sağlama sürecine girmesine neden olmaktadır. Artan rekabet koşulları ile işletmeler, ürün çeşitlendirme ve uzmanlaşma ihtiyacı duymaktadırlar. Değişen yeni şartlara uyum sağlayamayan ülkeler ve işletmeler, her alanda rakiplerinden geri planda kalmaktadırlar (Çalışkan, 2007: 28-29). Örgütler sadece rekabet edebilmek ve ilerleyebilmek için değil aynı zamanda ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek için çarpıcı iyileştirme geliştirme çabalarına zorlanmaktadır (Çakır, 2009: 17).

1.5.1.3. Sosyo – Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim

Sosyal değişme toplumsal yapıyı meydana getiren sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tavırlarında meydana gelen farklılaşmadır. Köklü bir sosyal çevre değişimi kadın hakları eşitliği konusunda olmuştur. Hareket nedeniyle, örgütler daha fazla sayıdaki kadını daha değişik pozisyonlara getirebilmek için istihdam politikalarının ve terfi uygulamalarının bir sonucu olarak kadınlar artan sayıda teknik ve daha güçlü pozisyonlara getirilmektedir.

Kültürel değişim ise, temel olarak şu amaca dayanır; iş gören yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek etkenliği ve verimliliği artırmak ve örgütün çevresine uyulanmasını sağlamak. Bu ifade bir örgütün amaçlarını başarmaya destek olmayan değerlerini değiştirmesi gerektiği anlamına gelir (Niğdelioğlu, 2007: 7). Toplumsal etkenler bir yapı içinde yer alan insanların nitelikleri-nicelikleri ve aralarındaki ilişkilerin yapısı bu ilişkilerin şekli ve yönü ile ilgilidir.

Sosyo-kültürel değişimlerin başlıca nedenlerini şu olaylara bağlayabiliriz: a) demografik değişimler, (hızlı nüfus artışı ve şehirleşme), b)haberleşme araçları ve teknolojiindeki gelişmeler, c)öğretim ve eğitim sistemlerinde ve yöntemlerinde yenilikler d)düşünsel (felsefi) gelişimler ve değişimler. Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimlerin hızı ve niteliği ve değişikliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir (Toker, 2007: 12).

İşletmeler, iç ve dış çevreleri itibariyle sadece ekonomik ve teknolojik bir olay olmayıp aynı zamanda sosyo- kültürel bir olaydır. Sosyo- kültürel yapıda yaşanan değişimler, işletmeleri de yakından etkilemektedir. Dünyada yaşanan sosyo- kültürel değişimler arasında; kadınların işgücüne katılması, gelişmiş ülkelerde nüfus artışının yavaşlaması, yaşlı insan sayısının artması sayılabilir. Tüm bu değişiklikler, işletmelerin yönetimlerinde de değişime yönlendiren konular olmuştur (Çalışkan, 2007: 29).

1.5.1.4. Politik- Yasal Çevre Koşullarındaki Değişim

Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslar arası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki

düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Bu çeşitli yönetsel sistem ve siyasi oyuncuların kurulu platformda (politik çevre) olanlar, alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. işletmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar- muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi (regulation/deragulation), özelleştirme ve/veya devletleştirme eğilimleri vb. işletmelerin faaliyetlerini etkileyen önemli politik çevre faktörleridir (Toker, 2007: 12-13).

Yasal koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmeler toplumu düzenleyen, etkileyen gelenek, töreler gibi doğal kuralların yanı sıra, ekonomi ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadır. Ülkemizde Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu bu alanda ilk akla gelen yasalardır. Ayrıca işletmeler birtakım yönetmelik ve tüzüklerle düzenlenen iş yaşamına hem uyma yönünde değişimlere katılabilir, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çaba harcayabilirler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 246-247).

1.5.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Teknolojiyi genel olarak, girdileri çıktılara çevirmeye yarayan fiziki ve fikri araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Teknoloji, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanmaktadır (Uslu, 2006: 13).

Teknolojiyi doğayı değiştirmekte kullanılan bir araç niteliğinde görenlerin tanımı da şöyledir: “insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü” dür. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi teknolojiye meydana gelecek bir değişim kişinin çevresine, topluma ve insanların meydana getirdiği her çeşitten örgüte de yansıtacaktır (Yeniçeri, 2002: 32-33).

Örgütlerde ve toplumlarda değişimin temel kaynağı genelde teknoloji olarak görülmektedir. Teknolojik bir gelişme örgüt üyeleri tarafından benimsenir ve uygulanırsa ve etkili bir biçimde kullanılırsa değişim yaratır (Çakır, 2009: 18).

Teknolojideki hızlı gelişim, örgütleri bu teknolojileri kullanarak rekabet ortamında daha güçlü birer rakip olmaya yöneltmiştir. İnternetin hızla yayılması dünya çapında pek çok değişime yol açmıştır. İnternet toplumların bilgiye daha hızlı ve kolay erişmesini sağlamakta ve onları birer bilgi toplumu haline getirmektedir. Bu toplumsal değişimin doğal bir sonucu olarak da işletmeler daha hızlı bilgi alabilmek ve dünyada meydana gelen değişimlere daha hızlı adapte olabilmek amacıyla interneti ve yeni teknolojileri kullanmaktadır. Bu da onları devamlı değişim sürecine sokmuştur (Özençel, 2007: 17).

Teknolojinin en ilginç örnekleri makineleşme ve otomasyondur. 19.yüzyılın başlarında buharlı makinelerin kullanılmasıyla birlikte, üretim sürecinde köklü bir değişim ve hızlı bir gelişim sağlanmıştır. Teknolojik gelişmeyle birlikte ortaya çıkan otomasyon, insan emeği ile üretilen mal ve hizmetler azaltmış, makinelerle mal ve hizmetlerin bol miktarda üretilmesine yol açmıştır. Tabi ki bu da bazı alanlarda insan emeğinin önemini azaltmış, makinelerin kullanımı ve bakımı dahil olmak üzere birçok hizmet alanları ortaya çıkarmış, yeni bilgi ve becerileri gerekli kılmıştır (Barutçu, 2000: 44).

Teknolojinin sadece kendisi değişmekle kalmamakta, teknolojik değişme oranı da artış göstermektedir. Örneğin, 1970’li yıllara kadar mühendislik öğrencileri hesaplama cetvelleri yerini küçük hesap makinelerine bıraktılar. 1980’lerde ise öğrencilerin büyük çoğunluğu mikro bilgisayar kullanmaya başladı. Bu değişimin sadece bir boyutudur. Teknolojideki değişimler örgütün kendi kendine yeterli olmasını hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi, bilginin örgüt içinde daha çabuk yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanlar örgüt içinde olan sorunlara daha çabuk ulaşmakta, diğer örgütlerin kendilerinden olan taleplerini daha çabuk yerine getirmekte, müşteriler ve rakip firmalarla olan ilişkiler daha iyi düzenlenebilmektedir. Yeni teknolojiler tahmin edemeyeceğimiz ölçüde örgütleri etkileyeceklerdir. Amerika da üretimde robot kullanma oranı ve satış oranı gittikçe artış göstermektedir. Özellikle Japonya da bu artış daha da hızlı bir karakter taşımaktadır. Ülkemizde de yavaş yavaş, özellikle otomotiv ve beyaz eşya üretiminde robot kullanma oranı artmaktadır. Böylece teknolojilerin değişim oranı arttıkça, örgütlerin de buna uyum sağlamaları oranı artmakta, örgütsel değişim hızı da gelişmektedir.

Bilgisayar ve bilişim sistemlerinin gelişimi teknoloji buz dağımının sadece satıhta görünen küçük bir kısmını oluşturmaktadır ve yukarıda da belirtildiği gibi örgütler üzerinde çok etkilidir. En azından örgüt içinde çalışanların yetenek düzeylerinde, yöneticilerin günlük faaliyetlerinde, müşterilerin talep değişmelerinin örgüt tarafından kısa sürede karşılanmalarında bilgisayarlar önemli fayda sağlarlar. Çalışanlar rutin ve yeteneksiz işlerden kurtularak, yeteneklerini geliştirici daha çeşitli işlerde çalışabilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2010: 432-433). Bilgisayarlar artık çok yüksek performanslı olarak kullanılmakta, yeni makineler pek çok üretim ve dağıtım yönteminde köklü değişiklikler yaratmaktadır (Çakır, 2009: 18).

Bugün artık iletişim ve haberleşme kısaca telekomünikasyon alanındaki büyük gelişme sayesinde ürünler, müşterileriyle birebir ilişkiyi gerektirmeden pazarlanabilmektedir. Böylece, hem gereksiz araçlar ortadan kalkmakta hem de müşteri oturduğu yerden ihtiyaç duyduğu ürüne sahip olabilmektedir bunun en son örneği internet ile pazarlama ve ticarettir (Barutçu, 2000: 45).

Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır.

Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile birlikte yeni mal ve hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir. 20.yüzyılın son çeyreği içinde kapitalist üretim biçiminin, son derece kapsamlı, derin ve hızlı bir değişim yaşadığı söylenebilmektedir. Bu değişim, tüm üretim sürecini etkilemiş; örneğin emek açısından yepyeni koşulların gündem gelmesine neden olmuştur. Bilimsel-teknolojik devrim ile üretim sürecine giren ve giderek başat konuma gelme eğilimi gösteren CAD ve CAM (computer aided design ve computer aided management) uygulamaları, otomasyon ve robotik gibi yenilikler emeğin üretim sürecindeki rolünü, işlev ve ağırlığını köklü bir biçimde değiştirmeye başlamıştır (Toker, 2007: 13-14).

Teknolojik değişmeyle birlikte örgütlerde yakın gelecekte daha az iş gören gerekecektir. Çünkü bilgisayar ve otomatik makinelerle donatılmış örgütlerde birçok çalışanın yapacağı işler birkaç kişi ile yapılabilecektir. Ancak bu durumun örgütlerde

insan faktörünü tamamen ortadan kalkacağı anlamı taşımadığı bir gerçektir. Örgütler ne kadar karmaşık araç ve gereçlerle donatılmış olsalar da, o makinelerin çalıştırılması ve bakımının yapılabilmesi için insana gereksinim sürecektir (Elma ve Demir, 2003:322).

Bütün gelişmeler göstermektedir ki teknolojinin toplum ve dolayısıyla örgüt üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Teknolojik her gelişme toplumda değer yargılarının değişmesinden refah düzeyine, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar birçok değişiklik yaratmaktadır. Özellikle örgütlerde değişime uymamanın oluşturduğu sorunlar, reorganizasyon, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular hemen her çalışan ve yönetenin günlük hayatına girmiştir. (Özençel, 2007: 17).

1.5.1.6. Ekolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Çevresel faktörler olarak da adlandırabileceğimiz ekolojik faktörler sisteminin ana unsurları hava, su ve topraktır. Bunlardan herhangi birinde meydana gelen olumsuzluk diğerini ve de sistemin dengesini doğrudan etkilemektedir (Çalışkan, 2007: 26).

Doğal çevre özellikle tarımsal hammadde kullanarak üretim yapan işletmeleri etkilemektedir. Tarımsal üretimin niceliği ve kalitesi iklim koşulları toprak yapısındaki değişimlere bağlı olarak değişmektedir. Doğal kaynaklara, enerji ve sulama olanaklarına, hammaddelere işletmelerin ihtiyaç duydukları oranda ulaşabilmeleri işletmelerin üretim koşulları üzerinde direkt olarak etkilidir. Bu kaynaklardaki niteliksel ve niceliksel değişimler işletmelerde de değişim ihtiyacına neden olabilir (Niğdelioğlu, 2007: 6). Örneğin, kuraklık tarımsal işletmelerin varlığını güçleştirirken, arzu edilmeyen iklim koşulları da turizm işletmelerinin faaliyetlerini direkt olarak olumsuz yönde etkileyebilir. Suyun bol kullanılmasını gerektiren, hidroelektrik santraller, çimento ve kağıt fabrikalarının suyun yetersiz kalması durumunda faaliyetleri aksayabilir. Aşırı sıcak ya da soğuk hava personelin çalışmasını etkileyerek temposunun düşmesine, nemli havalarda alet ve makinelerin paslanmasına neden olabilir. Bu da işletmenin performansını dolaylı olarak etkileyebilir (Barutçu, 2000: 38-39)

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan birçok ülke, buna

sebepler olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir (Toker, 2007: 14-15). Eko sistem içinde atılacak bir yanlış adım ki, ağırlıklı olarak insan kaynaklı ortaya çıkar, sistemin geneline çok önemli, geri dönülmez kayıplara sebep olabilmektedir. Rusya'nın Çernobil Kasabasında meydana gelen nükleer elektrik santrali kazası tüm Karadeniz Ülkeleri üzerinde radyoaktif içerikli çevresel kirlenme yaratmış, çevre ve toplum sağlığı açısından olumsuzlukları hala devam etmektedir.

İşletme dışındaki çevre kapsamına, tabiatın sunduğu ortamın dışında da birçok olgu, kavram ve varlık vardır. İnsan topluluklarının yaşadığı yerleşim yerleri, köyler, kentler, nüfus yoğunlukları ve özellikleri gibi unsurları da katmak mümkündür. Nüfusun değişen bileşenleri, işletmeleri bu değişikliklere uymaya zorlayacaktır. Örneğin nüfusun yaşlanmaya başladığı pazarlarda, orta ve üzeri yaş gruplarına hitap eden ürün ve hizmetlerde ve miktarında artış olacaktır (Çalışkan, 2007: 26-27).

1.5.2. Örgütleri Değişime Zorlayan İçsel Etkenler

Doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki, teknolojik çevre koşulları gibi işletme dışı değişim faktörlerinin yanında işletmenin kendi iç yapısında ve işleyişinde de işletme amaçları yönünde değişime neden olabilecek faktörler mevcuttur. Bu faktörler şunlardır (Güzel, 1996: 27).

1.5.2.1. Büyüme

İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir (Uslu, 2006: 16).

Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi büyümedir. İşletmeler belli büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşmaları durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 249).

1.5.2.2. Şirket Birleşmeleri

Sürekli büyüme çabası içerisinde olan örgütler, zaman zaman yeni şirketleri satın alarak, birleşme yoluna giderler. (Kuyumcu, 2011: 51). Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa, değişimin gereği daha fazla olacaktır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgüt de yapısını yeniden düzenlemektedir (Yaman, 2007: 41).

1.5.2.3. Tepe Yönetimin Değişimi

Tepe yöneticilerinin değişmesi de değişim nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Yeni yöneticilerin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri bir öncekine oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir (Tokat, 2012: 106). Öte yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler doğrultusunda patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş olmuştur. Bu geçişte benzer değişiklikleri gündeme getirmektedir (Toker, 2007: 16).

Tepe yönetimin liderliğinin örgütün başarı ve başarısızlığında önemli bir rolü vardır. Örgütsel sistemleri belirleme, sistemlerin örgütsel amaçları gerçekleştirme yeteneğini değerlendirme, sistemlerin uygulamalarını standartlaştırma ve yapıcı değişiklikleri hızlandırma tepe yönetimin sorumluluğundadır. Tepe yönetim örgüt içinde sistemin işleyişini sağlar ve karşılaşılan sorunlara uygun çözümler bulur. Diğer yandan, örgüt dışındaki koşulları izleyerek, bu koşulların gerektirdiği değişimleri başlatır ve uygular (Özkara, 1999: 41).

Tepe yöneticilerinin değişmesinin yanı sıra, mevcut tepe yöneticilerinin değişim isteği de örgütün değişmesini gerektirecek içsel faktörler arasındadır (Çetin, 2008: 126).

1.5.2.4. İş Görenlerin Değişim İsteği

İş görenlerin örgütsel değişim isteklerini yönlendiren iki ana sorun alanı vardır; Bunlardan ilki, örgütlerde daha fazla teknolojiden yararlanılması, iş görenlerin emeğine duyulan gereksinimin giderek azalması ve teknolojinin insan emeği karşısındaki üstünlüğünün neden olduğu yabancılaşmadır. İşe ilginin azalması, iş tatmininde azalma ve becerilerinin yetersiz olduğunu hissetme yabancılaşmanın en çarpıcı örnekleridir. Bu sorunlar iş görenlerin verimliliğinin azalmasına, moralinin bozulmasına ve işten ayrılma oranının artmasına neden olmaktadır. İkincisi, ekonomik ve toplumsal değişimlerin yüksek nitelik işgücüne gereksinme yaratmasıdır. Bu gereksinimin karşılanması için toplumsal düzeyde eğitim kurumlarının desteği yanında örgüt içi eğitim programlarının desteği zorunlu olmaktadır (Niğdelioğlu, 2007: 9).

1.5.2.5. Amaç ve Hedefler

Örgütsel amaçlar örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki gereksinimlerine, diğer yandan da üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların gereksinimlerin dayalı olduklarından dinamik bir niteliğe sahiptir. Başka bir deyişle, iç ve dış çevredeki istek, gereksinim ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlar da değişebilir ve yeniden tanımlanabilir. Örgütte yönetimin amaçları ile örgüt üyesi olan iş görenin kişisel amaçları birbirine yaklaştıkça, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi artacak, uzaklaştıkça azalacaktır. (Yaman, 2007: 40).

Öyle ise örgütte hem yöneticilerin hem de iş görenin örgüt amaçlarını benimsemeleri halinde, her iki grubun amaçları örgütün temel ve biçimsel amaçlarıyla bütünleşecektir. İşte bu durum amaçların bütünleşmesi ve örgütte herkesin amaçlarının gerçekleşmesi için içtenlikle çalışması, örgütün iç çevresine uyumu olarak örgütün değişmesinin birinci boyutunu ifade eder. Örgüt ve dış çevresi arasındaki etkileşimin, örgütün temel amaçlarını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde yürütülmesi ya da örgütsel temel amaçlarla dış çevre baskılarının uzlaştırılması ve bütünleşmesi örgütün dış çevreye uyumu olarak örgütsel değişimin ikinci boyutunu ifade eder (Kuyumcu, 2011: 50)

1.5.2.6. Örgütsel Gerilim

Örgütsel değişimi başlatıcı iç güçlerden biri de örgütsel gerilimdir. Örneğin kullanılan çalışma yöntemlerinin değiştirilmesi örgütün birçok yerinde hissedilebilecek sarsıntılarının nedeni olabilir. Her bir iş kendi başına bir gerilim kaynağıdır. Çünkü her işin kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım istekleri, birtakım gerekleri vardır. Diğer taraftan aşırı iş yükü, kesin olarak programlanmış iş günleri, yoğun seyahatler ve günlük mesai saatleri içinde bitirilemeyip daha fazla çalışma gerektiren işler için kullanılır. Bu aşırı iş isteklerine yoğun bir çaba sarf ederek karşılık vermek ise kişilerde gerilime neden olabilir. Bunun için kişilerin bir yolunu bulup, işlerinde ilgilerini çekebilecek şeyleri ortaya çıkarmaları, hatta belki de işlerini değiştirmeleri onlar için son derece yararlı olacağı görüşü savunulmuştur (Tokat, 2012: 105-107).

1.5.2.7. Gerileme

İşletmenin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur (Toker, 2007: 16). Bu durumda denetim sıklaştırılarak, merkezileşme, tasarruf tedbirleri, personel sayısında azaltmaya gitme gibi maliyeti azaltıcı uygulamalara başvurulur. Bu gibi durumlar işletmede değişimin başlangıcı olur (Kuyumcu, 2011: 48).

1.5.2.8. Örgütsel Eksiklikler

İşletmelerdeki örgütsel yetersizlikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel eksiklikler şunlar olabilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 248).

Değişime sebep olan içsel faktörler başlığı altında sayılan kriterler dışında birçok örgüt içi faktör az ya da çok, geniş ya da dar kapsamlı değişime sebep olmaktadır (Çetin, 2008: 127) .

1.6. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütlerdeki değişim sağlama çabalarını veya değişim yöntemlerini geleneksel ve planlı değişim olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür (Yamen, 2010: 51).

1.6.1. Geleneksel Değişim

Örgütsel değişmeyi, örgütün bir veya birkaç unsuruyla ilgili olarak görür ve konuyu çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olay olarak incelemez. Bilime dayalı ilkelerin uygulanmasını sağlama amacına yönelik olup daha çok uzun vadeli değişim konusunda etkilidir. Genellikle teorik olarak vardır. Bu nedenle çevre şartlarındaki değişikliklere uyum sağlamada pek çok güçlerin çıkması muhtemeldir (Kuyumcu, 2011: 52).

Bilimin gücünü ön planda tutarak, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağını varsayan bir değişim yöntemidir. Geleneksel değişimi savunanlar, yönetimi güçlü kurumlarla destekleyerek, bilimsel ilkeleri yaygın hale getirerek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılarak değişimin gerçekleşeceğine inanırlar. Ancak teorik düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yaygınlaştırılması ve kullanılması gerçekleştirilemezse arzulan amaca ulaşamaz. Diğer yandan bilgilerin, kendiliğinden bir değişimi kısa sürede sağlayacağına inanmak ise aşırı iyimserlik olur. Uzun dönemde böyle bir değişim gerçekleşebilir. Ancak derhal gerçekleştirilmesi gereken değişimleri, olurlarına bırakarak gerçekleşmesini beklemek son derece yanlış olacak. Değişimde bilimin rolü çağdaş değişim yöntemlerince de benimsenmesine rağmen, bilimin kendiliğinden değişim yaratacağı biçimindeki geleneksel varsayım geçerli kabul edilmemektedir. Burada, karşı çıkılan bilimin gücü değil, bilimin kendiliğinden eylem yaratacağı ve bu şekilde değişimi sağlayacağı varsayımına yönelmektedir (Yeniçeri, 2002: 188-189).

Geleneksel değişimin özellikleri şunlardır (Niğdelioğlu, 2007: 11-12):

- Beklenmeyen olaylar ve krizlerin etkisiyle ortaya çıkar.
- Uyum sürecini sağlıklı olarak atlatabilmek için, örgüt içindeki değerler, inançlar, amaçlar sürekli gözden geçirilmeli.
- Geleneksel değişimler, örgütlerde irade dışı ve genelde farkına varılmaksızın oluşan ve önlem alınmada geç kalınan değişimler.

- Herhangi bir ön hazırlık aşamaları olmadığı için bu değişimlere uyum sancılı bir süreçtir ve uyum mekanizmalarına ihtiyaç duyulur.

Geleneksel değişim genellikle olumsuz sonuçlar doğursa da, avantaj sağladığı durumları da göz ardı etmememiz gerekir. Geleneksel değişim, bölücü, karışıklık yaratıcı olabileceği gibi, kişiler arası farklılıkların iki departman arasındaki iş akışını düzenlemesi, yeni bir işlerlik kazandırılması gibi yararlı sonuçlar yaratıcı da olabilir (Niğdelioğlu, 2007: 11-12).

1.6.2. Planlı Değişim

Örgütsel değişimden kaçınmak mümkün olmadığına göre kaynak, enerji ve zaman israfına yol açacak çoğu kez örgüt yönünden istenmeyen sonuçlar üretebilecek tarzda gelişigüzel bir değişim beklemek yerine, onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardımcı bir süreç haline getirmek gerekir. Planlı değişim, örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir. (Kuyumcu, 2011: 52-53).

Planlı değişim, sistemi daha iyiye götürmek için bir değişme uzmanının yardımıyla, bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmek istenilen değişim olarak nitelendirilebilir. Bu tür değişim geniş anlamda bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin var olan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çaba olarak tanımlanmaktadır (Basım, vd., 2009: 26).

Örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde, örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamına planlı değişim adı verilir. Planlı değişim amacı, örgütün çevredeki değişmelere karşı örgütün uyum yeteneğini ve kapasitesini düzenlemektir. Ayrıca örgüt içindeki bireylerin davranışlarını değiştirerek örgütsel değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek planlı değişimin diğer bir amacıdır (Esen, 2012: 25).

Bu tanıma göre, planlı değişme kavramı yeni değildir. Bu genel tanımın bakış açısına göre planlı değişimin kökeni ilk sosyal bilimcilere ve uygulamacılara dayanır.

Ancak bugün ki özel anlamıyla, Kurt Lewin'in çalışmaları Planlı Değişmeye önemli bir temel oluşturmuştur. Planlı değişimin kapsamlı bir tanımını Lippitt-Watson-Wesley yapmışlardır. Bunlara göre planlı değişim, sistemi daha iyiye götürmek için değişim uzmanının yardımıyla bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmek istenen değişimdir. Daha sonra bu tanım Bennis-Benne-Cehin tarafından geliştirilmiş ve geçerli bilgidен faydalanma şart koşulmuştur. Bennis, planlı değişimi şu şekilde tarif etmektedir: Planlı değişim, değişim uzmanı ile değişiklik için başvuran alıcı sistem arasındaki işbirliğine dayanarak, alıcı sistemin problemlerinin geçerli bilgiyi uygulama çabalarıdır. Gordon L.Lippitt ise, planlı değişimi, sistemin ferdi, sosyal yahut kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan şuurlu bir düşünce ve çaba olarak tanımlıyor. Görüldüğü gibi genel olarak planlı değişim konusunda, sosyal bilimcilerin yaptığı tanımlarda bir fikir birliği mevcuttur. Bu tanımlardan hareketle planlı değişimin özellikleri şu şekilde belirlenebilir (Dinçer, 2008: 30-31):

- Örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programıdır.
- Problem çözme ve gelişim programları için şuurlu, amaçlı açık bir kararı içerir.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik yapmak için hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişim problemleriyle ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama kabiliyetine sahip değişim uzmanı yahut profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişim uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliğini gerektirir.
- Değişikliği yürütmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

1.6.2.1. Planlı Değişim Modelleri

Planlı örgütsel değişimler örgütün bir durumdan başka bir duruma geçebilmesi için sistematik birtakım süreç modelleri gerektirir (Dursun, 2007: 79)

Planlı değişimi özelliklerinden daha çok, uygulama süreci şekillendirir. Bu güne kadar planlı değişim konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır.

Bunlar, denge modeli, organik model ve geliştirici değişme modelidir (Elma ve Demir, 2003: 329).

1.6.2.1.1. Denge Modeli

Her örgüt önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur. Amaca ulaşma isteği, örgütü sürekli olarak bir yönde çaba ve enerji harcamaya zorlar. Denge modeli, örgütün amaca ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen birtakım zıt güçlerin varlığını kabul eder (Dinçer, 2008: 31-32). Bunlar örgüt içinde değişmeye zorlayan itici güçler (para, müşteri istekleri, rekabet vb) ile değişmeye karşı olan sınırlayıcı güçlerdir (alışkanlıklar, kayıtsızlıklar, araçları kullanmada dikkatsizlik) (İlğan, 2008: 86). Bu iki güç arasında bir denge mevcuttur. Bu dengenin herhangi bir nedenle bozulması halinde ortaya çıkan gerginlikler, kendilerini sosyal yapıda da hissettireceklerdir (Çakır, 2009: 44)

Örgütün çevresinde bir değişiklik olduğunda ve bu durum örgüt açısından bu değişimi gerekli kıldığında örgütün mevcut dengesi bozulacak ve yeni bir denge arayışı söz konusu olacaktır. Örgütün yeni denge arayışı içinde iş görenler de belirsizlik içinde kalarak yeni duruma uyum sağlama çabası içinde olacaktır (Dursun, 2007: 80).

Denge modelinde izlenecek değişme düzeneğinin temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve örgütte hem üretim düzeyinin düşmesine hem de var olan dengenin bozulmasına yol açan endişe ve güvensizliklerin, birey ve gruplar arasındaki davranışların statü ve rol çatışmalarının ve iletişim yöntemlerinin aksaklıklarının giderilmesi olacaktır. Bu yaklaşım Kurt Lewin'in güç alanı analizinde daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır (İlğan, 2008: 86).

Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi Modeli: Kurt Lewin, örgütsel yapı içindeki davranış düzey ve aşamalarını statik bir biçimde ele almaz. O örgütleri birbirine zıt iki grup gücün çarpışma alanı olarak görür. Bu güçler esasta psikolojik ve sosyal baskı unsurlardır. Dolayısıyla örgütün yönetimi ancak bu güçler arasındaki dengenin kurulmasıyla mümkün olabilir (Yeniçeri, 2002:192). Lewin'in modeli çok rasyonel, amaçlı ve plan odaklıdır. O değişime etki edebilen kişisel faktörleri hesaba almaz (Kritsonis, 2005: 6).

Kurt Lewin başarılı bir değişimin üç aşamadan geçerek örgüt içinde oluştuğunu belirtir. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 453);

- Çözülme (Unfreezing)
- Değişme (Change)
- Donma (Refreezing) süreçleridir.

Çözülme sürecinde çalışanlar değişim ihtiyacının farkına varırlar. Çalışanların içinde buldukları durumdan tatmin olmaları değişim üzerinde etkili değildir. Çözülme sürecinde en önemli faktör çalışanlara değişimin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve işlerin bu değişimden ne şekilde etkileneceğini anlatmaktır. Değişimden en çok etkilenecek olanların değişim ihtiyacının farkına varmaları sağlanmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 453). Mevcut durumdan memnun olan kişiler tedirgin olacak ve geleceklerinden endişe duymaya başlayacaklardır. Değişim liderleri bu durumu önceden sezerek önlem almalıdır. Aksi takdirde geçiş zor ve sancılı olacaktır (Çakır, 2009: 24). Birey ve örgüt eski davranış kalıpları ve alışkanlıklarından koparılmaya çalışılmaktadır (Kuyumcu, 2011: 55). Başarılı bir değişim mevcut statükoyu çözmeyi ve yeni bir duruma dönüştürmeyi gerektirir. Lewin çözme döneminde değişime zorlayan güçlerin etkisiyle (iç ya da dış etkiler) mevcut durumdan bir hoşnutsuzluk olacağını ve denge halinde olan yapı ya da süreçlerin değişimin etkisine girerek denge durumundan uzaklaşacağını ileri sürer. Bu dengesizlik içinde değişime zorlayan güçlerin yanında aynı ölçüde mevcut durumun değişmesinden rahatsızlık duyan ve kayıplarının olacağından endişe duyan güçler etkileşirler (Özkara, 1999: 20-21).

İkinci aşama olan değiştirme sürecinde, değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır (Kakırman Yıldız, 2011: 36). Çözme aşamasında mevcut örgütsel denge bozulduktan sonra, değişime konu olan değişkenler değiştirilerek yeni bir denge konumuna getirilir. Değiştirme istenmeyen ya da sorun yaratan durumun yerine yenisinin konulmasıdır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da iş gören davranışları değiştirmenin konusu olabilir (Toker, 2007: 43).

Nihayet üçüncü safha, değişim sonucu oluşan bu yeni durumun, devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden “katılaştırılması-dondurulması-refreezing” safhasıdır. Yani

başka bir deyişle organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda organizasyonun temel konusu haline gelecektir (Koçel, 1998: 483).

Donma değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü bu süreç olmadığı zaman, eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanır ve yeni öğretilenler unutulur. Bu nedenle yeni öğretilenlerin devamlı kullanımını sağlamak için donma sürecine ihtiyaç vardır. Örneğin, bir iş göreni yeni bir bilgisayar programını öğretmek için kursa gönderdiğiniz zaman, birey döndükten, kursu tamamladıktan sonra, yeni programı uygulamak yerine, eski programı daha kolay ve öğrenmiş olduğu için uygulamaya devan ederse donma süreci gerçekleşmemiştir. Bu nedenle yeni programı öğrenen kimse çeşitli biçimlerde ödüllendirilerek bunu kullanacak durumlar yaratılmalıdır. Bu konuda öğrenme ve pekiştirme kuramları önemli bir rol oynar (Özkalp ve Kirel, 2010: 453-454).

Kurt Lewin modelinin en önemli çıkmaz noktasını değişim sürecinin yeniden dondurulması oluşturmaktadır. Zira değişim yaşayan bir organizma gibi devam eden ve sürekliliği olan bir süreçtir. Bu süreçte değişim tamamlandıktan sonra bile değişen durumlara uygun olarak geriye dönüp sürekli iyileştirmeler yapmak esastır (Kakırman Yıldız, 2011: 36). Bu safha iyi yapılmadığı takdirde değişimler kolay unutulur veya zaman içinde bırakılır (Kuyumcu, 2011: 56).

Kurt Lewin'in bu üç safhalı değişme süreci, önce Lipitt, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Kolb ve Frohman tarafından yedi safhalık bir süreç olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 2008: 34-35):

1.Ön Çalışma (Scouting): Alıcı sistem, değişme uzmanını problemleriyle ilgili olarak davet eder. Her iki taraf da beraber çalışmaya karar vermiş değillerdir. Daha sonra, olması muhtemel ilişkilere yön verecek ön bilgi ve verileri toplamaya çalışırlar.

2.Giriş (Entry): Değişme uzmanı ve alıcı sistem beraber çalışmaya karar verirler. Girişten sonraki safhalar üzerinde konuşulur. Değişme uzmanına etkili bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan güç verilir.

3.Teşhis (Diagnosis): Değişme uzmanı çalışmaya başlar. Alıcı sistemin hissettiği problemleri ve gerçek problemleri belirlemeye uğraşır. Alıcı sistemin amacı

ve kaynakları üzerinde durulur. Değişme uzmanının kaynak ve özellikleri ortaya konur.

4.Planlama (Planning): Hareket planı yapılır. Ulaşılmak istenen amaçlar tanımlanır. Amaçlar açık seçik olarak belirlendikten sonra alternatif çözüm yolları ve değişme stratejileri oluşturulur. Uygun görülen strateji seçilir ve yapılması gereken faaliyetler sıralanır.

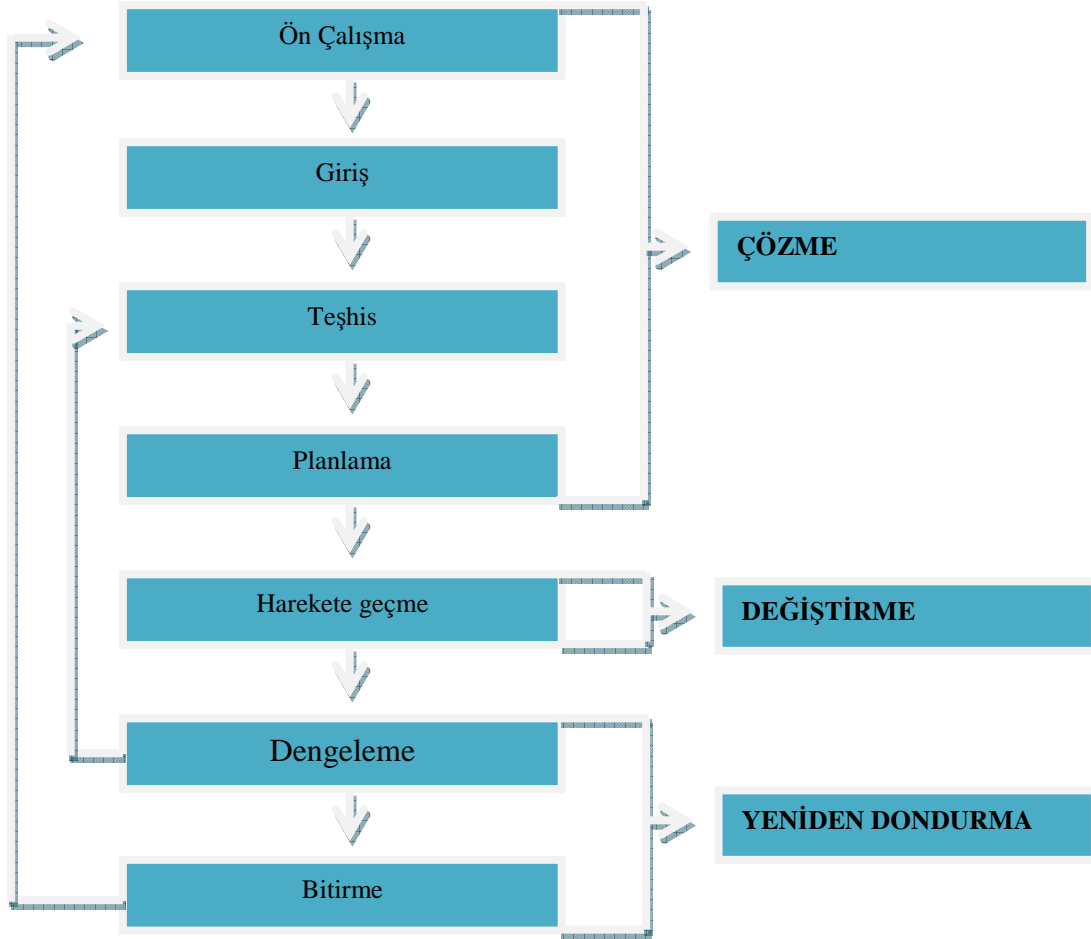
5.Harekete Geçme (Action): Seçilen en uygun strateji uygulamaya konur. Bu safhada ilk dört adımın başarıyla yürütülmesi yanında seçilen stratejinin sunulması da önemli bir yer tutar.

6.Dengeleme ve Değerlendirme (Stabilization and Evaluation): Değişiklik yapıldıktan sonra yeni davranış biçimlerinin kişilerle bütünleşmesi beklenir. Gerekli denge sağlandıktan sonra planlama safhasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır. Değerlendirme sonunda elde edilen sonuç beklenen sonuçlardan farklı ise yeniden teşhis safhasına dönülür.

7.Bitirme (Terminate): Değişme uzmanı ve alıcı sistem ilişkileri bu safhada son bulur. İlişki başarı ve başarısızlıkla sonuçlanabilir. Ancak her iki taraf yeniden ilişkinin devamı konusunda bir antlaşma yapabilirler.

Planlı Değişme Süreci, Kolb ve Frohman'ın dinamik ve yedi safhalı uygulaması ile K. Lewin'in modeli bütünleştirilerek Şekil-1.1'deki gibi gösterilebilir (Dinçer, 2008: 35-36).

Şekil 1.1: Planlı Değişme Süreci



Kaynak: Dinçer, 2008: 36.

1.6.2.1.2. Organik Değişim Modeli

Organik değişim modeli, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eden mekanik örgüt anlayışının, hızla değişen ve iç ve dış çevre koşullarıyla uğraşmada yetersiz kaldığı noktasından hareket eder. Bu modelde amaç organik sistemin özelliklerine göre bir değişim stratejisi belirlemektir (Dursun, 2007: 82).

Mekanik örgütler; değişmeye karşı koyma eğiliminde olan kişilerden meydana gelir. Çevresine kapalı statik bir örgüttür. Örgütte çalışan kişiler tatmin olmama ve devamlı çatışma halindedirler. Yetki ve sorumlulukların katı bir biçimde belirlendiği hiyerarşik kontrole dayalı bir iş bölümü vardır ve karar merkezinin tepe yönetiminde

toplandığı bir yapıya sahiptir (Elma ve Demir, 2003: 330). Sürekli ve süratli olarak değişen iç ve dış çevre şartlarına karşı örgütün mevcut uygulamalarını tekrar ederek ayakta kalması mümkün değildir. O halde dinamik çevre şartlarına başarıyla uyabilecek ve mekanik (geleneksel) örgüt anlayışının yerini alabilecek bir örgüt sisteminin geliştirilmesi hayati derecede önemlidir (Yeniçeri, 2002: 196).

Bir bakıma mekanik örgütün tersi olan organik örgüt, grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvenin bulunduğu bir örgüttür. Bu örgütte sorumluluklar paylaşılır ve örgüt içindeki çatışmalar pazarlık ya da problem çözme yoluyla halledilir. Bu modelde amaç, organik sistemin özelliklerine göre kendi kendini yenileyen bir değişme stratejisi belirlemektir (Basım vd., 2009:28). Organik değişim modelinin özünü takım yönetimi (team management) oluşturmaktadır. Şu halde takım yönetiminin geliştirilmesi zorunludur (Dursun, 2007: 82).

1.6.2.1.3. Geliştirici Değişim Modeli

Geliştirici değişme modeli, Chris Argyris'in bir anonim şirket merkezinde uyguladığı değişme programlarından elde ettiği araştırma sonuçlarına dayanır. Günümüzde birçok işletmede, yöneticilerin uyguladıkları stratejiler; teşebbüsün sadece rasyonel ve amaca ilişkin fonksiyonları ile üst yönetim kademesinin çalışanların değer yargıları, davranış ve tavırlarını ihmal etmesine sebep olan bir takım bürokratik mekanizmalara dayanır. Bu ise, işletmede kişiler ve gruplar arası etkinliğin gittikçe düşmesi meselesini doğuran olumsuz sonuçlara yol açar. Geliştirici değişme modeline göre, yukarıda belirtilen olumsuz sonuçların belirgin olduğu örgütlerde değişme kaçınılmaz hale gelir (İlğan, 2008: 87).

Bu değişme modelinin hedefi, örgütte kişiler arası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktır. Bu ise, yöneticilik mevkiinde bulunanların değer yargılarını değiştirmek suretiyle olur.

Bu üç değişme modeli birbirlerine çok benzemektedirler. Farklı yönleri yok denecek kadar azdır. Ancak dikkat edilirse, her modelin, değişikliğin bir yönünü açıklamaya çalıştığı görülür. Bu da değişme konusunda kapsamlı bir yaklaşımın bulunmadığını ve genel bir Planlı Değişme teorisinin kurulamadığını gösterir (Dinçer, 2008: 33-34).

1.7. GÜNÜMÜZDE SIKLIKLA KULLANILAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

Günümüzde birçok alanda meydana gelen gelişmeler, işletme ile ilgili çıkar gruplarının, özellikle de tüketicilerin doyumunu önemli bir hale getirmiştir. Bu sayede, işletmeler tüketicilerine, nitelikli, düşük fiyatlı, istenilen zaman ve yerde ürün sunma, onlar için değer yaratma amacını birincil amaç olarak ön plana çıkarmışlardır. Buna yönelik çalışmalarında ise, stratejilerini, yapılarını, teknolojilerini, büyüklüklerini, ilişkilerini ve örgütsel davranış biçimlerini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar (Polat, 2003: 96). Burada, günümüzde yaygın olarak kullanılan örgütsel değişim stratejileri üzerinde durulacaktır.

1.7.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem, aralarında belirli ilişkiler bulunan ve bir bütünü oluşturan elemanlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Sistem basit olarak girdi (input), süreç ve çıktı (output) unsurları ile dış çevre ve geriye doğru bilgi akışı unsurlarını kapsar. Sistemler içinde buldukları çevre ile ilişkili olup aralarında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, açık sistem, dış çevre ile böyle bir ilişki yoksa kapalı sistem olarak adlandırılır. Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler ise, kapalı sistemlerdir (Aydemir, 2009: 173).

Sosyal örgütler, karşılıklı olarak birbirine bağlı ve bağımlı alt sistemlerin meydana getirdiği organik bir bütündür. Bu nedenle alt sistemdeki bir değişme, diğer alt sistemlerde sınırlandırmalara ve streslere neden olabilmektedir. Sistem yaklaşımı ile ilgili önemli bir kavram, sistemin tümünün ya da bir alt sistemin, sistemin bütününi akılda tutarak incelenebileceği araştırılabileceğidir. Bir diğeri de örgütün bir açık sistem olarak çevresini oluşturan büyük sistemlerle etkileşmesi, yani onları etkilemesi ve çevresince etkilenmesidir. Sistem yaklaşımının örgütü çok yönlü olarak ele alması, örgütün değişim ihtiyacına daha çabuk varmasını sağlamaktadır. Sistem yaklaşımı, yöneticinin iç ve dış çevresel faktörleri eş zamanlı olarak değerlendirmesini sağlamaktadır. Yöneticinin dikkatini bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerine çekmekte ve yöneticinin değişimin yönünü ve gücünü belirlemesine yardımcı olmaktadır (Toker, 2007: 49-50).

1.7.2. Amaçlara Göre Yönetim

İlk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılan bu kavram, literatürde Amaçlara Göre Yönetim ve bazen de Sonuçlara Göre Yönetim biçiminde kullanılmaktadır. Eski bir yönetim tekniği olan Amaçlara Göre Yönetim (AGY), 1990'lı yıllarda örgütler tarafından yaygın şekilde kullanılmaya başlamıştır. AGY, planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, personeli değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok hususu bünyesinde taşımaktadır.

AGY, yöneticiye örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.

Drucker, amaçlara göre yönetimi şöyle tanımlamaktadır; “örgütün ihtiyaç duyduğu şey, birey yetki ve sorumluluğuna fırsat veren, aynı zamanda görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile ortak refah-örgüt amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemidir” (Tunçer, 2011: 145).

Değişmeye tabi tutulmamış geleneksel örgüt yapılarında üstler astları değerlendirme yetkisini ve ödüllendirme sistemini tek taraflı olarak kendi tekellerinde tutarlar.

Bu durum üstün keyfi ve tek yanlı hareket etmesine sebep olabilmektedir. Ast ise bu durum karşısında motive olamamakta ve örgütteki etkenliği de giderek azalabilmektedir.

AGY örgütlerde çalışanların enerjilerini boşa harcamalarını önleyerek örgütün amaçları doğrultusunda gayretlerin odaklaşmasını sağlar. Çalışanların motive edilmesini ve kendi kendilerini denetleme imkanlarına kavuşmalarına imkan tanır. Böylece çalışanların kendilerini geliştirmeleri mümkün olur. Yeniliklerin, değişmelerin, ekip çalışmasının ve çalışma ihtiyaçlarının arasında bir dengenin kurulmasına da AGY katkı sağlar. Örgütsel iletişim ve koordinasyonu daha da güçlendirir. Bütün bu yararları AGY'nin örgütlerde değişme konusunda uygulanabilecek oldukça önemli bir teknik olduğu söylenebilir (Yeniçeri, 2002: 253-255).

1.7.3. Toplam Kalite Yönetimi

TKY'nin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için öncelikle “kalite” kavramının içeriğine bir göz atmak faydalı olacaktır. Ancak, kalitenin tam bir tanımını vermek oldukça güçtür. Herkes kalitenin ne olduğunu hisseder fakat sorulduğunda tanımını yapamaz. Çünkü kalite soyut bir kavramdır ve aynı zamanda subjektiftir. Yine de birçok yazar kaliteye değişik anlamlar yüklemekten geri kalmamışlardır: Kaliteyi “mükemmellik” olarak tanımlayanlar, bir “değer” olarak algılayanlar, “kurallara uygunluk” olarak görenler, “kullanım kolaylığı” diye yorumlayanlar ve son olarak da “müşteri beklentilerini karşılamak ve onun ilerisine geçmek” olarak tarif edenler bulunmaktadır. Bunlar arasında müşteri memnuniyetini odak olarak alan tanımların son zamanlarda daha fazla öne çıktığını söylemek mümkündür (Balcı, 2005: 197).

Toplam kalite yönetimi: “bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2002: 241-242).

Başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en temel haliyle, “bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması” olarak ifade edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi faaliyet alanı ister mal ister hizmet alanı olsun, bir kuruluşun tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Toplam Kalite Yönetimi, şirketlerin var olmalarını sağlayan karlılık ve rekabet gücü unsurlarını kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak artırabilen çağdaş yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyon kültüründe topluca bir değişikliği gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi, mal veya hizmet üreten her kurum veya kuruluştaki çalışan herkesin kaliteden sorumlu olduğu bir yönetim tarzıdır. Çalışan herkes kendi bulunduğu pozisyonda kalitenin minimum maliyetle üretilmesini amaçlayan bir doğrultuda ilerlemektedir. Yüksek kalitenin düşük maliyetle elde edilmesi fikri, Toplam Kalite Yönetiminin doğmasına neden olmuştur. Toplam kalite

yönetiminin nihai hedefi, herkesin yaptığı işi sürekli iyileştirmeye çalıştığı, ürettiği mal ve hizmetleri kullananları mutlu etmeyi amaçladığı performansların evrensel ölçütlere göre değerlendirildiği sürekli öğrenmeyi ve başarmayı ilke edinen bir topluluk yaratmaktır (Duran ve Ece, 2010: 20).

Toplam Kalite Yönetiminin örgütlere sağlayabileceği yararlar da şunlardır: Mal ve hizmetin kalitesinin yükselmesi, müşteri tatmininin artması, kaynak israfının azalması, ürün geliştirme sürecinin kısalması, verimliliğin artması, pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması, süreç içi işlem sayısının azalması, müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısalması ve işçi ve işveren ilişkilerinin olumlu yönde düzelmesi. Bütün bunlar aynı zamanda değişen ya da değişecek durum, tavır ve yapıyı önceden görmek, incelemek ve gerekli önlemleri almak demektir (Yeniçeri, 2002: 243).

1.7.4. Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme - Reengineering)

Türkçe işletme literatürüne “süreç yenileme”, “değişim mühendisliği” veya “süreçlerin yeniden yapılandırılması” şeklinde geçen “business process reengineering-BPR” kavramı günümüzde çok sözü edilen kavramlardan biri haline gelmiştir. 1993 yılında Michael HAMMER ve James CHAMPY tarafından yayınlanan Reengineering the Corporation isimli kitap ile konu büyük bir popülerite kazanmıştır (Ertürk, 2000: 277). Hammer ve Champy Değişim Mühendisliğini (DM) “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması” şeklinde tanımlamaktadırlar (Akgemci, 2008: 67).

Hammer ve Champy’ nin tanımı, dört önemli anahtar sözcük içermektedir. Bu sözcükler Değişim Mühendisliği’nin ortaya çıkış nedeni ile ilgili önemli ipuçları vermektedir.

Temel: Değişim Mühendisliği’nde iş adamları, işletmeler ve işleyiş tarzları hakkında bazı temel soruları sormak durumundadırlar: Yaptığımız işleri neden yapıyoruz? Ve neden bu şekilde yapıyoruz? Bu temel soruları sormak, iş yapma yollarının altında yatan, gözden kaçırılmış hatalı varsayım ve kuralların ortaya çıkmasını sağlar. Sonuçta, Değişim Mühendisliği iş yapma yollarının: temel sorularla anlaşılmasından sonra farklı bir biçimde incelenmesini gerektirir ve böylece, daha işin

başında varsayımları ortadan kaldırır (Ilıkkan, 2005: 24).

Radikal: Radikal; yeniden tasarlama, köke inme anlamına geliyor. Değişim Mühendisliği'nde var olanı geliştirmek, yapay değişiklikler yapmak değil onu bir kenara bırakıp en baştan başlamaktır. İş yapma şeklini yeniden tasarlamaktır (Yalnız, 2006: 15).

Çarpıcı: Değişim mühendisliği, marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil performansta önemli sıçramalar yapmak demektir. Performans ölçüsü olarak maliyetlerin azalması, hızın artması, hataları azalması gibi çeşitli yollar vardır. İşletmenin işi açısından önemli olan faktörüne göre istenen yol seçilebilir (Yalnız, 2006: 15).

Süreç: Süreç, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Değişim Mühendisliği'nde performansta çarpıcı bir gelişme sağlamak için öncelikle iş süreçlerinin ele alınması gerekir (Ilıkkan, 2005: 24).

Değişim mühendisliği iş çevresi, iş süreci ve iş yapısındaki değişiklikleri içerir. Tüm teknolojik, beşeri ve örgütsel boyutlar değişim mühendisliğinde değişime uğramış olabilir (Zigiaris, 2000: 2)

İşletme süreçlerine değişim mühendisliğinin uygulanması önemli bir değişikliği ifade etmektedir. Zira, örgütsel yapı, yönetim sistemleri, çalışanların sorumluluklarının ve performanslarının değerlendirilmesi, bilgi teknolojisinin kullanılması gibi konularda bazı değişiklikler olacaktır. Bu değişikliklerin başarısı; etkin bir değişim planının hazırlanıp yürütülmesine bağlıdır.

DM uygulamalarının başarılı olması durumunda işletmeler zaman ve maliyet açısından önemli tasarruflar elde edebilmekte, ayrıca kalitede, müşteri hizmetlerinde veya işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri diğer konularda önemli ilerlemeler sağlayabilmektedirler. Örgütteki iş süreçlerinin, yapı, sistem ve politikaların yeniden tasarlanması olarak tanımlanabilen değişim mühendisliği, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinin verimliliğini artırarak örgütteki performans düzeyini yükseltmeyi hedefler.

Böylece müşteri talepleri en iyi şekilde karşılanacak, örgütün rekabet gücü artacak, yenilik ve yaratıcılığı gelişecek, dinamik, esnek ve çevik bir örgüt yapısı oluşturulacak, örgütsel performansta bir sıçrama ve atılım gerçekleşecektir (Toker, 2007: 57-59).

1.7.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama (Benchmarking), bir organizasyonun kendini değerlendirerek, rakiplerini, iş ortaklarını veya diğer sektörlerdeki başarılı örnekleri inceleyerek, iç ve dış pazarlardaki uygulamaları araştırarak ve en iyi uygulamaları örnek alarak başarılı yönlerini pekiştirmesi ve zayıf olduğu yönleri geliştirmesidir (Barutçugil, 2004: 197).

Kıyaslama, performans düzeyini artırmak için bir örgütün kendi içinde ya da diğer örgütlerdeki en iyi uygulamaları tespit ederek, kendi örgütüne uyarlamasıdır. Bir değişim yönetimi tekniği olarak kıyaslama, örgüt yönetimlerine değişim sürecinde ve mükemmellik arayışında yol göstermektedir. Kıyaslama temel olarak, başkalarından öğrenme anlamına gelir. Örgütsel performansı denetleme ve ölçme aracı olarak kıyaslama, belirli performans açıklarını ve potansiyel gelişme alanlarını belirlemeye yardım etmek için kullanılır (Tunçer, 2011: 97-98).

Kıyaslama, yönetsel anlamda ilk olarak Xerox firması tarafından kullanılmıştır. Xerox önce kendi işletmesinin daha sonra da diğer fotokopi makinesi imalatçılarının imalat yöntemlerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetleri ayrı ayrı incelemiş ve kendisinden daha başarılı olan işletmelerin neyi nasıl yaptıklarını belirlemiştir. Elde edilen sonuçları kendi faaliyetlerine uyarlayan Xerox böylece işletme performansını artırmıştır (Akgemci, 2008: 89).

Benchmarking sürecini yürütmenin öncelikli amacı rekabet üstünlüğünü elde etmektir. Sadece rakiplerimizi yakalamak değil onları aşmak ve en iyi olabilmek için de benchmarking kullanılır. Benchmarking ile hem rekabet aşılanacak, hem de değişime yönelik fikirler başarıları ispatlanmış uygulamalardan edinilecektir (Kocakahyaoğlu, 2008: 77).

Benchmarking tekniğinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Özgür, 2011: 29):

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak,
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için en iyi uygulamaları bulmak,
- Rekabet avantajını ve şirket performansını artırmak,
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Şirket içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkarmak,
- Maliyetleri düşürmek,
- Çalışanlarda motivasyonu sağlamak.

Benchmarking ile işletmeler zayıf olan yönlerini kısa sürede fark edip eksiklikleri ile ilgili gerekli düzenlemeleri yaparlar. Böylelikle maliyetlerini minimize edip müşteri beklentilerini karşılayabilecek bir yapıya kavuşarak, sektörde fark edilebilirler (Karataş, 2004: 8).

Benchmarking başka kuruluşlar hakkında, onların kullandıkları metotlar, süreçler ve performans düzeyleri hakkında bilgi sağlayarak daha iyiye ulaşmak için kalite iyileştirme çabalarına olanak sağlar. Bu bilgiler yeni ve daha yüksek hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için yeni fikirler ve yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olur. Başarılı benchmarking çalışması ile gelirin yükselmesi maliyetlerin düşmesi gibi finansal kazançlar yanında finansal olmayan bazı kazançlar da elde edilir. Söz konusu finansal olmayan kazançların bir kısmı aşağıda belirtilmiştir (Karabulut, 2008: 18):

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme.
- Rekabet analizi ve pazar araştırması yapma.
- Sektörün içinde ve dışında en iyi kuruluşları bulma.
- Öğrenme kültürünü geliştirme.
- Rakiplerle veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşlarla ürün, çıktı ve süreçleri karşılaştırma olanağı bulma.
- Müşteri tatminini sağlama.
- Sürekli en iyinin arayışında olma; gibi yararları, kuruluşları daha iyiye götürmede önemli rol oynamaktadır.

Kıyaslama türlerinin sınıflandırılmasıyla ilgili literatür taraması yapıldığında farklı sınıflandırmalar ortaya çıkar. Örgütün odaklandığı noktaya göre; ürün, süreç ve strateji odaklı kıyaslama, örgütün seçtiği ortağa göre ise; içsel, rekabetçi, sektör dışı ve türün en iyi uygulamaları kıyaslaması olmak üzere sınıflandırılır. Genel olarak kıyaslama türleri şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2011: 102):

Jenerik (Süreç) Kıyaslama: Dünya çapında başarılı olmuş örgütlerin yapı, sistem ve süreçleri hakkında edinilen birtakım genel bilgiler örgüte uyarlanmaya çalışılır.

Fonksiyonel Kıyaslama: Başka örgütlerin işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar örgüte uyarlanmaya çalışılır.

İçsel kıyaslama: Örgütün kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. (Tunçer, 2011:102) İçsel kıyaslama, organizasyonun kendi içerisindeki öğrenmesini ifade eder (Langer, vd., 2005: 166).

Rekabetçi Kıyaslama: Rekabetçi kıyaslama, rakiplerin ürünleri ve uygulanan yöntemlerinin karşılaştırılmasıyla uygulanabilir (Langer, vd., 2005:166). Rakip örgütler ile kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir; örgüte uyarlanmaya çalışılır. Birden fazla örgütle aynı anda kıyaslamalar yapılabilir (Tunçer, 2011:102).

Günümüzün rekabetçi çevre koşullarında işletmelerin değişime ayak uydurmaları oldukça zordur. Yeni rekabet şartları oldukça yüksek esneklik ve dış çevreye uyumu zorunluluk haline getirmektedir. Bu bağlamda kıyaslama, rekabetçi yetenekleri artırmak için bilgi birikiminin detaylı bir hareket planına dönüştürülmesiyle organizasyonel değişimin gerçekleştirilmesinde ve tamamlanmasında etkili bir stratejik yönetim aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca performans geliştirmeye yönelik objektif standartlar ve hedefler belirleme süreci olarak kullanılabilir (Akçemci, 2008: 90-91).

1.7.6. Tam Zamanında Üretim Sistemi

Pazar dinamikleri sonucu, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim ve ürün çeşitliliğindeki artış, ürün hayat dönemlerini kısaltmış, üretim parti büyüklükleri

azalmıştır. Bu gelişmeler sonucu, işletmeler entegre üretim sistemleri yerine, yüksek esnekliği sağlayan daha küçük ölçekli uzmanlaşmış üretim sistemleri kurmaya yönelmişlerdir (Toker, 2007: 60).

Tüm dünyada Toyota üretim sistemi olarak bilinen tam zamanlı üretim sisteminin temelini oluşturan üretim modeli, Toyoda ailesinin kurmuş olduğu Toyota Motor Company bünyesinde geliştirilmiştir. Tam zamanında üretim modeliyle ilgili ilk tanımı 1981 yılında Monden şu şekilde yapmıştır. “tam zamanında üretim kısa dönemde, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmektir” (Erdoğan vd., 2006: 192).

TZÜ Sistemi’ni farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. TZÜ Sistemi, tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun olan doğru mal veya hizmetin doğru miktarda, doğru yerde ve doğru zamanda üretilmesiyle üretimde etkinliğin sağlanmasıdır. Bir başka tanıma göre TZÜ, üretim için gerekli olan faktör bileşimlerinin o üretimin gerçekleşeceği anda temin edilerek sıfır stokla çalışma felsefesidir.

Yalın bir üretimi benimseyen bu sistem, firmalara rakiplerine göre daha iyi, daha düşük maliyetli ve daha hızlı bir şekilde ürün yaratma fırsatı vermektedir. Böylesi sistemlerde etkin kaynak kullanımı, israfın ortadan kaldırılması ve sürekli bir şekilde geliştirme oldukça önem arz etmektedir. Bu sayede düşük maliyetli ve kusursuz bir üretime ulaşılır (Vargün, 2008: 30).

Üretim sürecinde kanban kullanılmaktadır. Üretim ortamında malzeme hareketini sağlayan bir sistemdir (Firuzan, 2004: 49). İlk olarak Toyota tarafından montaj hattındaki malzeme akışını yöneten bir yol olarak geliştirilmiştir. Kanban Japon dilinde kart anlamına gelir. İki iş istasyonu arasındaki akışın kontrolünde iki kart ve küçük arabalar kullanılır (Demir, 2006: 40).

1.7.7. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Personel güçlendirme literatürüne bakıldığında, personel güçlendirmenin tanımları, çeşitli ekoller ve araştırmacılar tarafından farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışmalar personel güçlendirmeyi, “göreve özgü güdüleme” olarak tanımlarken, bazıları “çevre-insan kaynakları uyumunu yansıtan güdüleme” olarak tanımlamaktadır. Literatürde güçlendirmeyi, “algılar” ile tanımlayan çalışmaların yanı sıra, “amaçlara

dayalı kararlar” şeklinde tanımlayan çalışmalar da göze çarpmaktadır. Diğer taraftan, bazı araştırmacılar, işin yapısını göz önüne alarak “otorite veya gücün transferi” anlamında güçlendirmeyi tanımlamaktadırlar. Aynı doğrultuda, “kaynaklar veya bilginin paylaşılması gibi unsurlarla işin desteklenmesi” gibi tanımlar da söz konusudur (Alkan, 2010: 6).

Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme sürecidir. Güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesi anlamındadır (Karaaslan, 2007: 91).

Güçlendirme, iş görenlerin sahip oldukları güçlerin farkında olmaları ve güçlerini işletme amaçları doğrultusunda kullanmalarınıdır. İş görenlerin söylenenleri yapanlar konumundan, yapılmasına gereksinim duyulanları yapanlar konumuna getirilmesidir. Dolayısıyla güçlendirme, görevlendirme, bireysel sorumluluk ve katılımcı karar vermeyi içermektedir (Eren Gümüştekin, 2010: 134).

Personel güçlendirme personele otorite vererek kendi başına karar almasına olanak vermek olarak tanımlanabilir. Güçlendirmenin temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi vardır. İş aktüel olarak yapan kişi büyük bir olasılık ile müşteri ile temas halindedir. Dolayısıyla güçlendirilen kişi müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilir (Rodoplu ve Akdemir, 1998: 168-169).

Güçlendirme ile ilgili şu genel tanım yapılabilir: Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Mujka, 2011: 5).

Etkili bir personel güçlendirme için insan kaynaklarının kendilerini iyi tanımları (istekleri, kariyer hedefleri, güçlü ve zayıf yönleri açısından), kendilerini sürekli geliştirme arzusu içinde olmaları, değişimi kabul etmeleri ve değişime açık olmaları, kendilerine güvenlerinin yüksek olması, kendilerinden bekleneni anlama ve uygulama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin ise, örgütlerde güven

ve açık tartışma ortamı yaratmaları, katılımcı ve bilgi paylaşıcı bir tarza sahip olmaları, örgütte gerçekleşen her başarı ya da başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürmeleri, insan kaynaklarının hata yapma korkularını ortadan kaldırarak, karar verip uygulamaya geçmelerini teşvik ve motive etmeleri, insan kaynaklarının performansları konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin bir geri besleme vermeleri, misyon ve vizyonu tarif etmeleri ve paylaşımları, yöneticiliğin tanımını “emir-komuta ve kontrol” yerine, “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve danışmanlık yapma” olarak kabul etmeleri gerekmektedir (Giderler Atalay, 2010: 25).

Güçlendirmenin uygulanabilmesi için, örgüt içinde bilginin paylaşılması, açık bir iletişim ortamının oluşturulması, kişilere sorumluluk verilmesi, karar verme ve katılımın sağlanması gerekmektedir. Güçlendirme uygulamalarının başarıyla gerçekleştirilebilmesi işletmede böyle bir kültürün oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan bir örgütte, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda sorumluluk duyarak ve benimseyerek çalışması sağlanmaktadır. Esnek çalışma ortamı ve çalışanların inisiyatif kullanmaları ile değişime uyum sağlanabilmekte ve oluşan sorunlara hızlı bir şekilde cevap verilmektedir (Eren Gümüştekin, 2010: 133-134).

Güçlendirme anlayışına göre, işi en iyi bilen kişi, o işi yapandır. Personele iş yapmasında serbestlik ve kararlara katılma olanakları tanınarak o işin sahibi haline gelmesi sağlanmaktadır (Karaaslan, 2007: 111).

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir.

Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanacaktır (Aslan, 2010: 21-22).

1.7.8. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramı, özellikle MIT (Massachusetts Institute of Technology) profesörlerinden biri olan Peter M. Senge'nin, 1990 yılında yayınladığı "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Senge'den önce öğrenen organizasyonlar konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, kavramı açık bir şekilde, örnekleri ve somut sonuçları ile ortaya koyan Senge olmuştur. Senge, adı geçen kitabında öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır: "öğrenen organizasyon, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır"(Yazıcı, 2001: 152-153).

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olması anlamına gelmektedir (Uygur ve Göral, 2005: 220).

Öğrenen organizasyon, bilginin oluşturulması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgilerin ve anlayışların oluşturulması için davranış değiştirme becerisine sahip bir organizasyondur. Gelecekte başarılı olacak örgütler, bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme kapasite ve isteğine sahip olmanın yanında, geçerli ve güvenilir bilgiyi üretip yeni alanlara uygulayabileceklerdir. Organizasyonların "öğrenen organizasyon" durumuna gelmesi, bir gelişme sürecinin sonucudur. Öğrenen organizasyon bu sürecin son safhasını ifade etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 154-155).

Öğrenen organizasyonların gelişim aşamaları ise, Bilen Organizasyonlar (Knowing Organizations), Anlayan Organizasyonlar (Understanding Organizations), Düşünen Organizasyonlar (Thinking Organizations), ve son olarak da Öğrenen Organizasyonlardır (Learning Organizations) (Tengilimoğlu vd., 2009: 323).

Bilen organizasyonda rasyonellik ön plandadır. Bilen organizasyon boyutu özellikle Adam Smith, Max Weber, Frederick W. Taylor ve Henry Fayol gibi bilim adamlarının teorileriyle şekillenen ve "ne yapılacaksa yapılsın, o işi yapmak için bir tek en iyi yol vardır" görüşüne dayanır. Bu organizasyon modeli pazarın yapısı değişmediği

sürece başarılı olabilir. Bilen organizasyonlar statik bir yapıya sahiptir ve sadece ihtiyaç duyulduğunda öğrenmeye başvurur.

Bilen organizasyonu anlayan organizasyon izlemiştir. Anlayan organizasyon, “en iyi” açısından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur (Akgemci, 2008: 99-100).

Düşünen örgütler, problemler bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Ancak düşünen örgütler sadece problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Oysa önemli olan, problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır (Basım vd., 2009: 67).

Nihayet son aşamada ortaya çıkan öğrenen organizasyonlar, öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirlemektedir (Akgemci, 2008: 100). Öğrenen organizasyon düşüncesine göre, başarılı işletmeler, değişen çevre şartlarına, canlılarınkine benzer bir şekilde uyum sağlamaktadırlar. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak, sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler.

Öğrenen organizasyonlar; bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir (Öztürk, 2003: 254).

1.7.9. Yalın Organizasyon

Yalın olmak gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak demektir. Gerekli olmayan işler ortadan kaldırıldığında, bu işleri yapan gereksiz

elemanlar ortaya çıkacaktır. Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlik ile ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişme için çaba göstermesiyle örgütlerin gelişebileceğini öngören bir felsefedir (Çalışkan, 2007: 65-66).

“Örgütün yalın olması, “gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak” anlamındadır ve bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi organizasyon modelinde gerekli olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetinden kurtulmak da olabilir. Böylece işletmelerin daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az bir insan gücü ile üretim yapmaları sağlanmaktadır” (Kanbur, 2008: 399).

Yalın organizasyon, faaliyetlerde israfı önlemekte ve işletmenin gereksiz maliyetleri yüklenmesini önlemektedir. İşletme zorunlu olmayan süreçleri eleyerek hem işgücü hem de makine-teçhizat-ulaştırma maliyetlerinden kurtulmaktadır. Böylece pazarın isteklerine hızlı cevap verebilen ve değişme kabiliyeti yüksek, dış çevresiyle kolay dengeye gelebilen bir örgüt yapısı oluşturmaktadır (Toker, 2007:66).

1.7.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Outsourcing dilimize İngilizce'den geçen bir sözcüktür. Outsourcing “Outside resoure using” ifadesinin kısaltılmış şeklidir. Türkçe karşılığı olarak “dış kaynaklardan yararlanmak, dış kaynak kullanımı, dış kaynaklama, dışsal tedarik, işi dışarıya vermek” terimleri kullanılmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmak (to outsource) Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. Literatüre geçmesi ise 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makale sayesinde olmuştur. Dış kaynaklardan yararlanmak kavramı 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlamışsa da bir yönetim stratejisi olarak 1990' yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır (Doğan, 2008: 5).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kendilerinin yerine getirmesi, diğer işletmecilik faaliyetlerinde ise başka işletmelere başvurmasıdır. Başka bir deyişle işletmenin çeşitli konularda dışarıya iş vermesidir.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan fonksiyon ve hizmetleri, işletme dışındaki o konuda uzman işletmelerden tedarik etmesidir. Yani işletmenin iyi bildiği ve uzman olduğu alanlara odaklanması; bunun dışında kalan alanlarla ilgili ihtiyaçlarını, konusunda uzman işletmeler aracılığıyla karşılamasıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin, ürettikleri mal veya hizmetlerin her bir parçasını bizzat kendileri üretmek yerine, söz konusu mal veya hizmetlerin belli parçalarının üretimini, başka işletmelere anlaşmayla devretmeleri ve söz konusu mal veya hizmetleri o işletmelerden tedarik yoluna gitmeleridir (Yılmaz, 2006: 3-4).

Dış kaynak kullanımının işletme açısından en önemli tercih sebebi; işletmenin maliyetlerini düşürme isteğidir. Bununla birlikte işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişelerine bağlamamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, dış kaynak kullanımının asıl nedeni, kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmak olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynak kullanımına tabi tutulmasıyla, bu konularda işletme yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır (Yalçın vd., 2011: 84).

Dış kaynak kullanımını, ana hatları ile ele alırsak bize sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz (Arslanoğlu, 2009: 104-105):

- Ana faaliyet konusuna odaklanma,
- İstenilen bilgiye kısa zamanda ulaşma imkanı,
- Gizliliğin korunması,
- Zaman tasarrufu,
- Verim artışı,
- Dışarıdan teknoloji kullanma,
- İşin uzman tarafından yapılması,
- Kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,
- Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme,
- Maliyetlerde tasarruf.

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere sağladığı çeşitli faydaların yanı sıra, işletme için mahrem kabul edilen bilgilerin dışarı sızması, dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamaması, hatalı dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmiş olması, dış kaynaklardan yararlanma kararının hayata geçirilmesinin zaman alması ve yetişmiş insan gücünün kaybedilmesi şeklinde, karşımıza çıkabilen, olası sakıncaları da vardır (Karacaoğlu, 2001: 30).

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma stratejisine yönelmesi örgüt yapısında ve süreçlerinde, iş yapma alışkanlıklarında, yönetim tarzlarında çok yönlü bir değişimi de beraberinde getirir. Hatta bu aşamada örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak dış kaynaklardan yararlanma ve örgütsel değişim arasındaki etkileşimin karşılıklı olduğunu belirtmek gerekir. Bu anlamda örgütsel değişim, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin bir sonucu olabileceği gibi bir nedeni olarak da ortaya çıkabilir. Bu bakış açısıyla dış kaynaklardan yararlanma stratejisi örgütteki planlı bir değişim sürecinin doğal bir sonucu biçiminde de gelişebilir (Çoğan,2006: 56).

1.7.11. Küçülme

XX. yüzyılın sonlarında ortaya konulan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de küçülme (Downsizing) yani örgütsel küçülmedir. Küresel rekabetin artması, teknolojik ve çevresel değişimin hızlanması hantal bürokrasiler içerisinde boğulan işletmeleri daha esnek yapılar geliştirme yönünde yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Daha az yönetici ve çalışanla, daha az işlerde faaliyet gösterilmesini içeren küçülme olgusu bir yönetim stratejisi olarak özellikle kriz dönemlerinde önemli bir örgütsel değişim ve gelişim silahı olarak kullanılmaktadır (Akgemci, 2008: 92).

Örgütsel küçülme “dar anlamda işgücünde azalma, geniş anlamda ise verimliliği arttırmak için uygulanan bir strateji” olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel küçülme hem organizasyonel yapıda bir daralmayı, hem de çalışan sayısında azalmayı ifade etmektedir. Genellikle organizasyonel verimlilik, üretim ve rekabetçilik konularında pozitif sonuç elde etmek için uygulanır. Örgütsel küçülme, organizasyonların büyüklüğünü, işgücünü ve iş süreçlerini de etkiler. Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde örgütsel küçülme, “İşletmelerdeki verimliliği ve rekabet

gücünü arttırmak için, yönetimin aldığı kararlar doğrultusunda, personel sayısının/kademelerin azaltılması ve/veya işletmenin belirli iş sahalarından çekilmesi ile iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi” şeklinde tanımlanabilir (Gemlik vd., 2011: 45).

Yönetim literatüründe örgütsel küçülmenin iki ana nedenden kaynaklandığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bunlar; ihtiyaç ve tercih nedeniyle örgütsel küçülmedir. İhtiyaç kaynaklı küçülme, iç, dış ve genel çevre faktörlerinde, pazar yapılarında ve teknolojiye meydana gelen değişimler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü üzere ihtiyaç nedeniyle örgütsel küçülme bir zorunluluk unsuru içermektedir. Oysa tercih kaynaklı küçülme, işletmenin finansal durumu iyi olmasına rağmen gerçekleştirilen küçülmeyi ifade etmektedir. Hangi nedenle yapılırsa yapılsın, küçülme işletmelerin fiziksel büyüklüklerini küçültmekte, ama bunun ötesinde organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerinde düşüşler gerçekleştirmektedir (Akgemci, 2008: 94).

Örgütlerin küçülerek ulaşmak istedikler amaçları kısaca sayacak olursak, bunlar; daha yüksek kar sağlamak, maliyetleri düşürmek, bürokrasiyi azaltarak karar alma sürecini hızlandırmak, kaliteyi arttırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermek, haberleşmedeki bozulmaları (distortion) azaltmak, verimliliği arttırmak ve daha çok sonuca yönelik çalışmak, işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak, girişimci davranışı teşvik etmek ve yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi arttırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, kaynakların yeniden tahsis edilmesi (firmaların kendi esas işi üzerine yeniden odaklanması) ve ekonomik yarar sağlamak (buradan kasıt hisse sahiplerinin ellerindeki hisselerin değerlerinin artıyor olmasıdır) gibi amaçları vardır.

Örgütler küçülme süreçlerinde, yalın ve esnek örgüt yapısına bürünebilirlerse rekabetçi piyasalarda hızlı gelişen değişimlere cevap verir hale gelmektedirler. Sonuç itibari ile örgütler daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk tepki gösterebilen ve uyabilen, tembellikten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedirler (Öztürk, 2007: 17).

1.7.12. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen Japon'ların uyguladıkları değişimi yönetme tekniklerindedir. Değişimin önünde giderek onu yönetme amacına yöneliktir. Kaizen de “değişimin de bir gün gelecek, değişime ihtiyacı olacaktır” mantığından yola çıkılır. “iyinin daha iyi iyileştirilmesi” esas alınarak, çalışmalar bu doğrultuda yöreklendirilir. Kaizen kelime anlamı itibariyle “iyileştirme” hatta daha da ilerisi “sürekli iyileştirme” demektir. Kaizen mantığına göre iyileştirme yalnız örgütlerle sınırlı değildir. Kaizen insanların sosyal ilişkilerinde, aile yaşantılarında ve hayat tarzında sürekli iyileşmeyi öngören bir anlayıştır (Yeniçeri, 2002: 246-247).

Japonya'da yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirerek Kaizen kavramı altında birleştiren Masaaki Imai, Kaizen kavramını, üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme olarak tanımlamaktadır. Sürekli iyileştirme, adından da anlaşıldığı gibi bir defaya mahsus olarak yapılan bir faaliyetin aksine işletmedeki çalışmaların bir parçasıdır, sürekli yapılan ve yaşam tarzı haline gelen bir faaliyettir. Kaizen stratejisi, işletme standartlarının küçük, kademeli iyileştirmelerle geliştirilip sürdürülmesi demektir ve herkesin görevidir. Masaaki Imai, “Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı” adlı kitabında Japon ve Batılı yönetim kavramlarının en önemli farkının “Batı'nın yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı Japon'un Kaizen'i ve prosese öncelik veren düşünce tarzı” olduğunu belirtmektedir (Doğanay, 2008: 144).

1.8. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAYICILARI

Örgütsel değişim kararı verildikten sonra, uygulamanın kime yaptırılacağı önemli sorun olarak ortaya çıkar. Zira bu çalışmanın başarılması kolay değildir; geçerli örgütsel yapıya ilişkin bilgilerin soru formlarıyla ve görüşmelerle alınması, öngörülen amaçlara ulaşmaya olanak sağlayan çeşitli araçların belirlenmesi, örgüt şemalarının geliştirilmesi ve yönetmeliklerin hazırlanması oldukça fazla zaman, beceri ve uzmanlık gerektirmektedir. Örgütün mevcut problemlerinin ve değişim sürecinde ortaya çıkabilecek olası problemlerin üstesinden gelebilmek için örgüt, bilgi düzeyi yüksek ve kabiliyetli değişim uygulayıcılarına ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel değişim, işletme

içinden bir organ tarafından gerçekleştirilebileceği gibi değişim işletme dışı bir danışman tarafından da gerçekleştirilebilir.

İşletme içi organlar, işletmeyi tanıdıkları için, zaman kaybetmeden değişimi başlatabilecekler; değişim taraflarının isteklerini, amaçlarını, düşüncelerini, davranışlarını bildiklerinden bu güçleri etkin şekilde kullanabilecekler, değişime karşı direniş noktalarını kolaylıkla belirleyebilecekler ve bu konularda önceden hazırlık yapabileceklerdir. İşletme içi organların değişim sürecinde nesnel olmamaları, tarafsız kalamamaları ve örgüt içi ilişkilerden etkilenmeleri bu şekilde bir değişim yapılmasının önünde önemli engeller oluşturmaktadır (Toker, 2007: 44-46).

Dışarıdan danışmanlık almanın, bu işi kendi içinizde halletmenize göre bazı üstünlükleri vardır. Örneğin; sizin firma içinde göremediklerinizi firma dışından olan danışmanlar görebilir. Bir patron veya yönetici olarak değişime gelen dirençlere dayanma gücünüz, bu işi profesyonel olarak yapan danışmanlara göre daha azdır. Özellikle işler ters gittiğinde ya da kötü polisi oynamak gerektiğinde, danışmanlık firması çok işe yarayacaktır. Yukarıda ifade edilen üstünlüklerin yanında, danışmanlık firmalarından yardım alarak değişimi gerçekleştirmenin bazı sakıncaları da vardır. Örneğin; değişim sürecinin özellikle son aşamalarında, yapılan değişikliklerin kültürün içine monte edilmesi aşamasında, işletme kültürünü yeteri kadar tanımayan dışarıdan gelen danışmanlar büyük problemlerle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca dikkat edilmesi gereken başka bir nokta da değişim danışmanlarının mutlaka daha önce bir değişim tecrübesi yaşamış olmalarıdır.

Böylelikle, daha önceki tecrübeleri, özellikle direnç konusunda, pek çok sorunu çözmelerinde onlara yardımcı olacaktır. Ayrıca referansları, çalışanların ve yöneticilerin onlara olan güvenini artıracaktır (Yalçın, 2002:125-126).

1.9. DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE ETKİLİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Değişim çabalarının başarılı olması, öncelikle, değişimi gerçekleştirecek insanların, değişim ihtiyacına ve değişimin getireceklerine inanmasına bağlıdır. İşletmeler, ancak çalışanları değiştirdiğinde, değişeceklerdir. Bu ilişkinin bir diğer yönü de, işletmeler değişime açıldıkça, insan kaynaklarının da değişime açılacağıdır.

Değişimin en çok üzerinde durulan başarı koşulları ise şu şekilde sıralanabilir (Yaman, 2007: 56-57);

- Değişime ihtiyaç olduğunun ciddi olarak teşhis edilmesi,
- Değişimden beklenenler konusunda, işletmenin her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve uyumlu stratejiler yaratmak,
- Çalışanlar arasında koalisyon oluşturarak, değişim çabalarına mümkün olduğu kadar çok aktif katılımı sağlamak,
- Değişimden en çok etkilenecek kişi ve mevkilere motor roller vererek onları teşvik etmek,
- İletişim, inandırma ve eğitim faaliyetlerine gereken önemi vermek,
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık vermek,
- Değişim faaliyetlerini, işletmenin maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yönlendirmek,
- Yeni sonuç, yöntem ve davranışların, işletme içinde yaygınlaştırılmasını ve entegrasyonunu sağlamak

Yönetimin, değişimin, gelecekte getireceği faydaları açık bir biçimde ortaya koyarak bir vizyon oluşturması ve böylece, işletmede, değişimle ilgili genel bir uyum havası yaratması çok önemlidir. Teşvik ve motivasyon, değişim çabalarını destekleyen temel konulardır. Değişimin başarılı olabilmesi aynı zamanda organizasyonel değişimin hedeflerini gerçekleştirmesine de bağlıdır. Bu hedefler insan kaynaklarını, fonksiyonel kaynakları, teknolojik kapasiteleri ve organizasyonel yetenekleri geliştirmektir (Yaman, 2007: 56-57).

1.10. DEĞİŞİME DİRENÇ

Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve etkinliğini artırabilmeleri için değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması ise çok kolay gerçekleşmemekte, değişime karşı birtakım direnişlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Helvacı, 2010: 68).

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, şüphe, gecikme veya değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına değişimi direnç adı verilir (Yalçın, 2002: 105). Değişikliklere insanlar doğal olarak karşı koyma eğilimindedirler. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden, adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler. Değişikliğin getirdiği yenilikler karşısında kişiler, değişikliğin meydana getirdiği ortam koşullarına bağlı olarak tepki gösterirler (Özer, 2008: 167).

Çoğu kişi açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedir. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir”. Ama aynı insan aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tek düzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem direnç göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir direncin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 259).

Yöneticilerin, örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişiklik hareketlerini başarıyla uygulayabilmeleri, büyük ölçüde iş görenlerin değişikliğe karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemelerine, iş görenin direnişe neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarına ve bu etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır (Çakır, 2009: 25).

1.10.1. Değişime Direnç Halleri

Örgüt içinde çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç tek bir yolla olmamaktadır. Direncin birçok çeşidi olabilmektedir. Kimi zaman sessiz kalmak, kimi zaman diğer çalışanları örgütlemek, kimi zaman da işini yapmamak şeklinde görülebilmektedir. Bazen direnci fark etmek bile çok zor olmaktadır (Çankaya Yücel, 2011: 58).

Çoğu kişi açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir”. Fakat insan aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir.

Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir (Elma ve Demir, 2003: 331).

1.10.1.1. Aktif Direnç

Organizasyonlarda insan davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenebilir. Aktif reaksiyon ya da direnç; kasti sabotaj, değişim çalışmalarını ve planlarını bilinçli olarak bozma ya da engelleme, değişim yönetimi konusunda yapılan çalışmalardan kaçma ve ilgi göstermeme vs. şekillerde olabilir (Aktan, 2003: 57).

1.10.1.2. Pasif Direnç

Üst yönetimin başarılı ve etkin çalışması ile aktif direnç pasif dirence dönüştürülebilir. Bu durumda, çalışanlar daha az iş yapma, öğrenme eğiliminde olmama gibi davranışlar sergilerler (Çalışkan, 2007: 171-172).

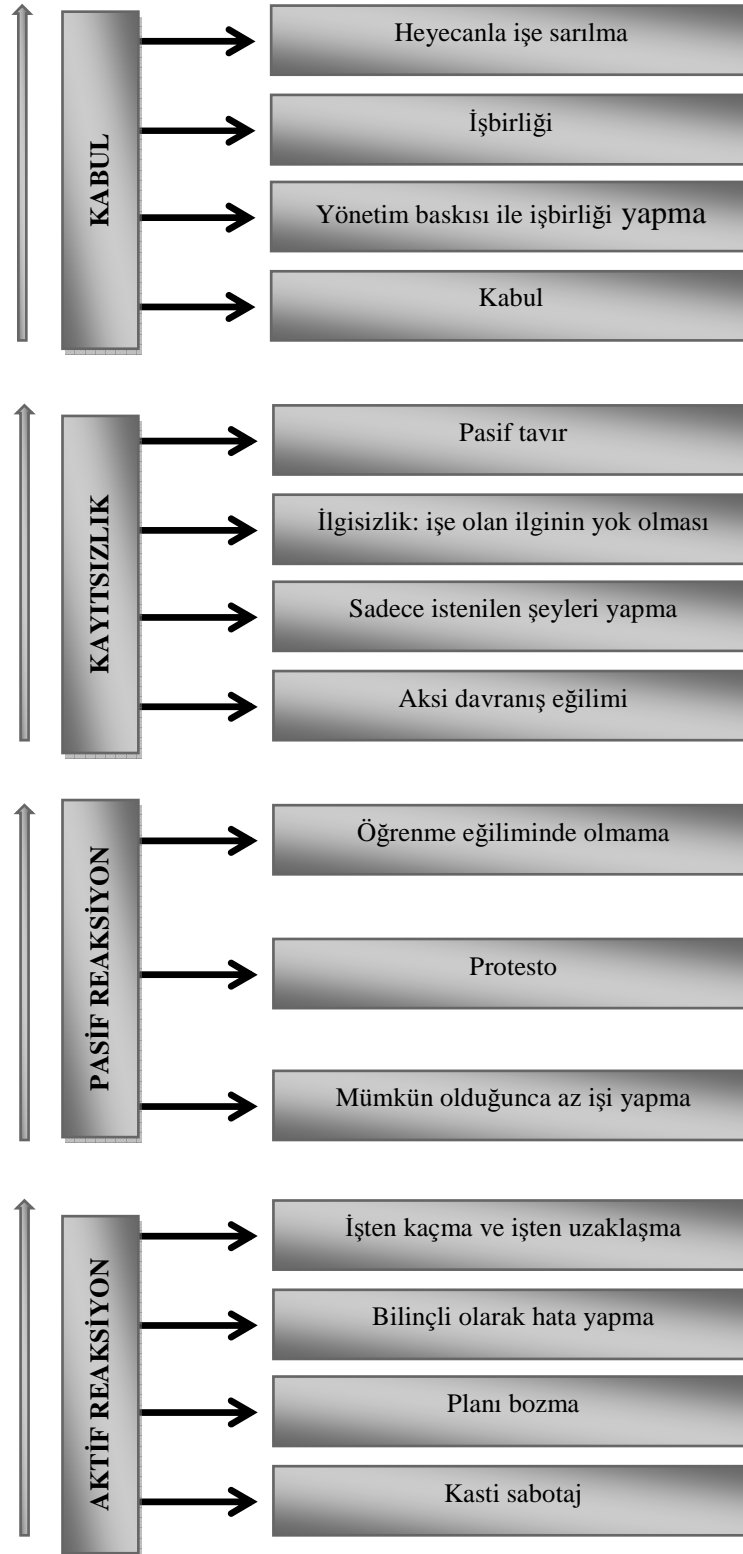
1.10.1.3. Kayıtsız Kalma

Bir sonraki aşamada ise pasif direnç kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Yani çalışanlar değişime karşı olduklarını ilan etmeseler de değişim çalışmalarına aktif destek sağlamazlar (Çalışkan, 2007: 172).

1.10.1.4. Kabul

Nihayet, organizasyonel değişim için “kabul” son aşamayı oluşturur. Eğer, organizasyonel değişimin kaçınılmaz olduğu ve bunun organizasyona ve çalışanlara sağlayacağı yararlar çalışanlara iyi anlatılırsa o zaman değişimin onaylanması ve aktif destek sağlanması imkan dahilinde olur. Çalışanlar değişime inandıkları takdirde heyecanla işe sarılabirler, çalışma gruplarına katılarak katkıda bulunabilirler (Aktan, 2003: 57).

Şekil 1.2: Organizasyonel Değişime Karşı Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumu



Kaynak: Aktan, 2003: 58.

1.10.2. Direncin Nedenleri

Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için, her organizasyonun hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir. Organizasyon için bu değişim ve öğrenme nasıl kaçınılmazsa bunlara karşı direnç de o derece kaçınılmazdır. Çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı değişime karşı direnirler veya değişiklikleri anlayarak yöneticilere yardım edip değişimi yerine getirmeye çalışırlar (Çalışkan, 2007: 172). Genel olarak değişime direncin nedenlerini beş grupta toplayabiliriz. Bunlar; psikolojik, sosyolojik, örgütsel, rasyonel ve ekonomik nedenlerdir.

1.10.2.1. Psikolojik Nedenler

Yenilik ve değişikliklere insan doğal olarak karşı koyma eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler (Uslu, 2006: 22).

Değişim iş görenler açısından belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Birey örgütteki mevcut statülerin sarsılacağı endişesi taşıyabilir. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getirebilir. Bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemini kaybedebilir. Örgütte eski ilişkiler yerine, yeni ilişkiler gelir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliklere karşı koyarlar.

Değişimin başarısında değişim elemanına olan güven derecesi de önemlidir. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin, yoğun tepki görme ve başarısız olma olasılığı yüksektir (Tokat, 1996: 132-133).

Her şeyden önce değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlarından şikayetçi olmayanlar için güvensizlik ortamı demektir. İnsanlar düzenli ortamları sever. Geleceğinden emin olmak ister. Var olan durumda pek çok şey alışılmış düzende ve belirli kurallar çerçevesinde işler. İşler belirli alışkanlıklarla yapılır.

Oysa değişim belirsizlik demektir. Beraberinde pek çok bilinmezi getirir. Bu nedenle, insanlar zaman zaman değişime sıcak bakmayabilir (Toker, 2007: 21).

1.10.2.2. Sosyolojik Nedenler

Değişikliğe gösterilen tepkinin en önemli nedenlerinden birisi de değişikliğin organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceğidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler (Niğdelioğlu, 2007: 27). Biz dedikleri grup normlarına sarılırlar ve değişime direnç dayanışmasına girerler (Çakır, 2009: 29).

Değişiklik nedeniyle ya bazı servisler ya da bölümler ortadan kalkmakta ya da büyük ölçüde önemini yitirmektedirler. Bu durum da, örgütlerdeki eski ilişkileri değiştirip yeni ilişkileri doğurmaktadır. Mevkiini, yetkisini, saygınlığını ve diğer sosyal ilişkileri ile olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişikliğe karşı direnç göstermektedirler. Ayrıca, örgüt içerisinde üstlenilen rolün değişmesi de dirence sebep olabilmektedir (Basım vd., 2009: 34).

Öte yandan bireyler belli bir yöneticiyle ekip olarak çalışmaya alışmış olabilirler. Birlikte çalıştıkları yöneticilerinin değişikliğine de direnç gösterirler. Özelliklerine alıştıkları yöneticilerin yerine, tanımadıkları yöneticilerin gelmesi, bireylerde çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 261).

1.10.2.3. Örgütsel Nedenler

Örgütlerin geleceğinin teminatı değişmek olsa bile, örgütlerin kendi yapısı da değişime direnç sebebi olabilmektedir. Her örgütün içinde durağanlığını sağlayan sistemler vardır. Bu sistemler örgütün iç yapısını oluştururlar. İşte örgütler bu yapıyı devamlı kılabilme için değişime direnç gösterirler. Ayrıca örgüt içindeki yetki, sorumluluk ve karar verici otoritelerin yeniden dağılımı veya değişimi de örgütte birtakım tepkilere sebep olabilir. Bu durumun değişime direnci tetikleyici etki yaratması kaçınılmazdır (Basım vd., 2009: 35).

Değişim nedeniyle bazı bölümler veya servisler ortadan kalkar veya işlevlerini yitirirler. İşte bu durum, işletmelerde eski ilişkileri bitirip yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Böylece mevkisini, yetkilerini, birtakım sosyal olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişime karşı gelirler (Çalışkan, 2007:175).

1.10.2.4. Rasyonel Nedenler

Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana gereksinim vardır. Değişim hemen başlatılarak, kişilere uyum süresi tanıyacak fırsat yoksa tepkiyle karşılanabilir.

Öte yandan değişimin maliyeti önemlidir. Getirilerine oranla maliyeti çok yüksek olan değişim programlarında ısrarlı davranmamak gerekir. Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. Bu açıdan işletmeye sürekli sorun yaratacak konular varsa değişim tepki görebilir. Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve zihinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir (Tokat, 1996: 132).

1.10.2.5. Ekonomik Nedenler

İş görenleri örgütsel değişime karşı direnişe iten sebeplerin başında ekonomik kaygılar gelmektedir. Birey halihazırdaki gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini değişme sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişmeye karşı direnme içine girebilir. Bir değişme süreci iş görenin yararlarını, ekonomik güvencesini ne oranda zarara uğrattığı ortadan kaldırıyor ise iş görenin o oranda direnmesiyle karşılaşmaktadır.

Değişmenin meydana getirdiği işsiz kalma korkusu, çalışma saatlerinin artırılması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması, fazla çalışma gibi hususlar iş görenleri karşı koymaya itebilir (Yeniçeri, 2002: 116-117). Değişim sonucu yine çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacaklar, bunun için belki kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. İşte çalışanlar uzun vadede bunun ekonomik fayda için daha çok getirisi olacağını ve yeni iş imkanları doğuracağını düşünemedikleri

için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir (Kuyumcu, 2011: 72-73)

Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ne oranda yüksek ise örgütsel değişmeye direnmenin meydana gelme ihtimali de o oranda yüksektir (Yeniçeri, 2002: 116-117).

1.10.3. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Direnç, olayın daima olumsuz bir olay olarak görülmesi şeklinde algılanabilir. Ancak bu doğru değildir. Değişime direnç gösterilmesi bir başka açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle “direnç” bir anlamda değişime konu olan bir tarafın verdiği feedback olarak algılanıp bunun muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak değerlendirilmelidir (Çakır, 2009: 34).

Bu manada, direncin “olumlu” etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Değişime direnç (Dursun, 2007: 155):

- Değişiklik tekliflerini yeniden gözden geçirmeye dikkatleri çeker.
- Değişim esnasında veya sonrasında sorun olabilecek konuları görmeye ve teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya yöneltilir.
- Ciddi sıkıntılar çıkmadan önce tedbir almaya olanak sağlar.
- Tekliflerin uygunluğunu incelemeye (hatta sorgulamaya) yöneltilir.
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya yöneltilir.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya yöneltilir.

Direnç bir enerjinin göstergesidir ve yönü değiştirilebilirse örgütte değişimin başarı şansı artar (Çankaya Yücel, 2011: 68).

1.10.4. Değişime Direnci Önleme Yolları

Çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemenin veya azaltmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Ancak bunlardan hangisinin veya hangilerinin uygulanacağı, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık göstermektedir (Polat, 2003: 75)

1.10.4.1. İletişim

Organizasyonlarda karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir (Koçel, 1998: 488). İletişim bütün değişimleri tetiklemede kilit noktadır (Lewis, 2011: 23).

İletişim, katılımın tercih edilmediği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsendiği değişim durumları da dahil olmak üzere, tüm değişim ortamlarında hayati bir önem taşır (Hussey, 1998: 70).

İnsanlar, kendilerini etkileyecek olan değişimler hakkında yeterli bilgiye sahip değillerse, yapılan değişikliklerden tedirgin olacaklardır. Yönetici, değişim fikir düzeyinde iken, nedenlerini; amaçlarını, yararlarını, zamanlamasını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden ilgili kişilere anlatmalıdır. Gizlilik direnci artırır.

Değişim dönemlerinde iletişimin artırılması, ast-üst ilişkilerini geliştirir, yanlış anlamalar azalır, beklentilerde doğruluk sağlanır ve ön yargılı davranışlar ortadan kalkar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 264).

Örgütlerde değişime karşı oluşan direncin azaltılmasında, iletişim olmazsa olmazlardan biridir. Örgütlerdeki pek çok temel sorunların altında iletişim eksikliği yatmaktadır. Değişimin çalışanlara neler sağlayacağı, onların işlerini nasıl kolaylaştıracağı iyi bir iletişim kurularak anlatılırsa dirençte o oranda azaltılmış olur (Çakır, 2009: 35).

1.10.4.2. Eğitim

Değişimin uygulanmasına başlamadan önce, değişiklikten etkilenecek kişilerin bilgilendirilmesi, bu değişikliklerden zarar görmeyecekleri kanısına varmalarının sağlanması gerekir. Eğitim değişimden önce yapılırsa çalışanların değişime önceden hazır olmaları sağlanmış olur. Değişim başladıktan sonra yanlış anlayışları ortadan kaldırmak ve yanlış bilgileri gidermek amacıyla eğitim çalışmalarına devam edilmelidir (Çakır, 2009: 36).

Değişim sürecinde çalışanların, hem değişimin ne olduğu ile ilgili hem de değişimi başarmak için gereken donanım ile ilgili eğitim eksikliğini giderilmesi gerekmektedir. Doğru bir eğitim programıyla, hem çalışanların bilgi eksikliğini

giderilmesi sağlanmalı, hem de çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır. Gerekli eğitimler, değişim süreci başlamadan verilirse oluşacak direnç de, en baştan azaltılabilmektedir. Bireyler eğitime tabi tutularak değişim hakkında düşündüklerinin doğru olmadığı ve korku duymalarına gerek olmadığını öğrenmektedirler. Örgütsel değişimle ilgili bütün çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderilmelidir. Yeni değerler ve davranışları ortaya çıkarmak için eğitime kaynak sağlanmalıdır ve eğitim planlanmalıdır. Eğitimde çalışanlara kazandırılacak yeni değerler ve davranışlar detaylı olarak açıklanmalıdır. Eğitimlere örnek olarak, teorik ve pratik kurslar, örgüt içi toplantılar, deneyim paylaşma grupları ve kişisel gelişim seminerleri verilebilmektedir.

Tartışma ortamı hakim olan grup oturumları ve kişisel deneyim paylaşma toplantıları gibi uygulamalar katılımı da sağladığından örgütsel değişim sürecinde daha etkili olmaktadır (Çankaya Yücel, 2011: 73-74).

1.10.4.3. Katılım

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissettirmektir. Bu yöntem genellikle değişimi uygulayan değişim liderlerinin ellerinde yeterli bilgilerin bulunmadığı durumlarda başvurulan bir yöntemdir (Dursun, 2007: 143).

Katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenir. Katılımı sağlanan insanların kendilerini değişim amaçlarına uydurmaları daha kolaydır. Çalışanlar değişim çalışmalarının doğruluğuna inanırlar. İçinde buldukları durumu daha kolay algırlar ve kabullenirler. Böylece, çalışanların kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına direnmeleri zor olur (Uslu, 2006: 33).

Bu yöntemin en önemli avantajı, katılımcı kişilerin değişimin uygulanması için tüm güçleriyle çalışacak olmasıdır. Fakat katılımın uygun olmadığı durumlarda da inanılmaz bir zaman ve emek kaybına yol açabilmektedir (Yalçın, 2002: 113-114).

1.10.4.4. Destekleme

İşlerin yeni ve farklı bir şekilde yapılmasından dolayı korku ve endişe söz konusu olduğunda, yönetimin sağlayacağı, özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra vereceği telefi şeklindeki kısa izin gibi destek ve kolaylıklar faydalı olacaktır. Yöneticilerin değişime direnmede iş görenlere verecekleri destek kolaylaştırıcı ve duygusal olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Kolaylaştırıcı destek, iş görenlere bazı araç ve gereç sağlamak suretiyle yapılacak değişikliklerde iş görenlere destek verilmesi şeklindedir. Duygusal destek ise, nezaretçiler ve diğer iş arkadaşları vasıtasıyla değişime direnenlerin dikkatlerinin çekilmesi ve ikna edilmesi şeklinde gerçekleştirilir (Niğdelioğlu, 2007: 31-32). Keza çalışanlara yeni bilgiler verilerek, yeni hüneler kazandırılarak değişime kendileri hazır hissettirilebilir. Bireyler uyum sağlayamadıklarında ve sorunların ortadan kaldırılması gerektiği konusunda direndiklerinde bu yöntem uygulanır. Bu uygulama etkindir ve çalışanları değişimin gerekliliğine karşı inandırır. Ancak oldukça zaman alır ve yüksek maliyetlidir (Toker, 2007: 28).

1.10.4.5. Etkin Vizyon ve Misyon

Örgütsel değişimi gerçekleştirme ve buna karşı olan direnci azaltmanın bir yolu örgütün etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır. Vizyon, örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Misyon ise, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. Misyon vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Bir merdivenin tepesi örgüt için ulaşılması gereken yerdir. Yani vizyonunu ifade eder. Örgüt çalışanlarına örgütün etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olacaktır (Helvacı, 2010: 77).

1.10.4.6. Zorlama

Yöneticiler bütün tekniklerin cevap vermediği veya uygun olmadığı durumlarda son çare olarak zorlama veya doğrudan tehdit etme yolunu kullanırlar. Burada yöneticiler ücretleri azaltma, işten çıkarma, transfer etme, kötü bir referans mektubu verme gibi tehditlerle bu yöntemi kullanabilirler. Bu teknik direnci azaltmada çabuk bir yol olmakla birlikte, çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek uzun dönemde tersine bir takım etkiler yaratabilir. Bu nedenle kullanılması hiç istenmeyen veya en son başvurulması gereken bir stratejidir (Özkalp ve Kirel, 2010: 451-452).

1.10.4.7. Taviz Verme

Bu yöntemde yönetim, değişikliğe direnç gösteren kişilere karşı tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Değişiklik uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanılabilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2005: 266). Bu tavizler ana esaslara dokunmayan ufak tefek hususlar olabilir. Örneğin yapılan hatalara daha müsamahalı davranılabilir (Dursun, 2007: 151).

1.10.4.8. Pazarlık ve Anlaşma

Bu yöntem değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Başka bir ifadeyle örgütsel değişim açısından pazarlık ve anlaşma, önerilen değişim programı üzerinde çalışanın desteğini sağlamak üzere yönetimle çalışanın uzlaşmaya varmasıdır. Uzlaşmada her iki tarafın da çaba ve fedakarlık göstermesi gerekir (Yamen, 2010: 76).

Bu yöntem genellikle direnç gösterecek tarafın örgütteki değişim uygulayıcısından daha çok yaptırım olması durumunda geçerli olmaktadır. Örneğin, sendika gibi kurumlarla pazarlık yapılarak, çalışanların direnci kırılabilir. Burada amaç değişime direnç göstermesi muhtemel grup liderlerinin değişim uygulamasına katılımının sağlanmasıdır (Çankaya Yücel, 2011: 76).

1.10.4.9. Manipülasyon ve Kooptasyon

Diğer yöntemlerin çalışmadığı ve uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda, yönetim bilgileri ve kaynakları değişimleme (manipülasyon) taktiğini direnişi gidermek için kullanabilir. Manipülasyon, herhangi bir olayı değiştirerek kişilere farklı bir şekilde sunup kişilerin olayı farklı bir şekilde algılamasını sağlamayı ifade eder. Olayın olduğundan farklı gösterilmesi, direnişçilerin değişimi farklı algılamalarının sağlanması farklı bir anlatımla manipüle edilmesi direnci azaltabilir. Bu başlangıçta direnişi azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Bu yöntem oldukça riskli bir yöntemdir (Helvacı, 2010: 78).

Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Simşek vd., 2001: 311).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

2.1. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme temel olarak, bireylerin yeni yaklaşımlar geliştirme, yeni bilgi edinme ve onu paylaşımlarını içeren kapsamlı bir süreçtir. Diğer bir deyişle öğrenme kavramı, bireyin davranışlarında bir farklılık yaratan yeni bilgi ve anlayış edinimini ifade etmektedir. Senge öğrenmeyi, salt bir bilgi edinmeden öte, bireyin düşünce ve davranışlarında, onu daha önce yapamadıklarını yapabilecek hale getiren değişimler bütünü olarak tanımlamaktadır. Wikipedia'ya göre ise öğrenme, insanların, hayvanların ve yapay bilişsel sistemlerin en önemli zihinsel fonksiyonlarından birini teşkil etmektedir (Akgün vd., 2009: 72).

Bazı teorisyenler ise öğrenmeyi, düşünce ve hareket arasında bir köprü kurarak tanımlamışlardır. Örneğin Argyris ve Schön, öğrenmenin ancak yeni bilginin değişik bir davranış biçimine dönüştürülmesiyle gerçekleşeceği fikrini savunmaktadırlar. David A. Kolb ise öğrenmeyi, “tecrübelerin dönüştürülerek, bilgini yaratıldığı bir süreç” olarak tanımlamıştır (Yazıcı, 2001: 64-65).

Öğrenme, kavramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle bireyin inancını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle bilgi ve beceri kazanmaktır. Öğrenme, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar (Yamen, 2010: 79).

Öğrenme tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı doğumundan itibaren, yaşamak için çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için de sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Organizasyon teorisinde, Sistem Yaklaşımı ile birlikte organizasyonların canlı birer varlık olarak ele alınması; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabilecekleri fikrini doğurmuştur. Değişen çevreye uyum sağlamak, tüm canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için temel koşuldur. Dolayısıyla dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için de varlıklarını sürdürmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartı “öğrenmek” olacaktır.

Bu nedenle, öncelikle öğrenme kavramının anlaşılması ve bir değişim ve sürekli gelişim aracı olarak nasıl değerlendirileceğinin incelenmesi gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 63).

2.2. ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Örgütsel anlamda bir öğrenme, ancak örgüt içinde çalışanların katkıları ile gerçekleşebilmektedir. Çünkü gerçek anlamda öğrenme, bireyler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ve grup dinamiği özelliklerini yansıtarak gerçekleştirdikleri öğrenmenin ve grupların birleşerek oluşturdukları örgüt bazında öğrenmenin incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenden ötürüdür ki, öğrenme seviyelerini bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgüt çapında öğrenme olmak üzere 3 kategoride incelemek gerekir (Şahinkesen, 2010: 7).

2.2.1. Bireysel Öğrenme

Örgütler, bireylerden oluşan sistemlerdir, dolayısıyla bireyler, örgütsel öğrenmede kilit role sahip elemanlar olmaktadır. Bireysel öğrenme, belirli bir durum karşısında veya tekrarlanan bir olayda gösterilen potansiyel davranış veya davranışlardaki değişimdir (Basım vd., 2009: 47).

Bireysel öğrenme organizasyonel öğrenmenin temelidir. Bir kurumda öğrenen yapıya geçilecek ise bu yapının başlamasını sağlayacak, temeli oluşturacak en temel birim bireydir. İlk olarak bireyin öğrenmesi gerçekleşecektir. Çünkü organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Yalnız bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmez (Özus, 2005: 1).

Bireysel öğrenmeyle iş görenlerin zihinsel özelliklerini sürekli geliştirebilen örgütler, öğrenme olgusuna etkin ulaşabilmekte ve öğrenen organizasyonlara dönüşebilmektedir. İş görenlerin eğitimi, geliştirilmeleri, güçlendirilmeleri ve yetki devri gibi çeşitli yöntemler bireysel öğrenmeyi gerçekleştirmek için kullanılan araçlardır. Ancak bireysel öğrenmenin başarıya ulaşması için, organizasyonda yer alan

tüm yöneticilerin bu araçları uygulamaya koyması gerekmektedir. Bireysel öğrenme için yöneticilerin yerine getirmesi gereken bir diğer etken de bireylerin öğrenmeye istekli olmaları için motive edilmeleridir. Öğrenmenin bireye kazandıracığı getiriler açıkça ortaya konularak, öğrenmenin hem bireyin hem de organizasyonun çıkarları lehine avantajlar sağlayacağı organizasyonda bulunan bireylere inandırılmalıdır. Bunun yanı sıra diğer motivasyon araçlarını kullanmak da bireylerin öğrenme süreçlerini hızlandıracaktır (Şimşek vd.,2008: 301).

2.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenme

Bu düzey, birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmelerin harmanlanıp olgunlaştırıldığı ve örgüt düzeyine taşınabilecek kıvama getirildiği geçiş düzeyi olarak tanımlanabilir. Senge örgütteki tüm önemli kararların gruplar/takımlar içinde alındığını, bireysel kararların eyleme dönüşme alanının gruplar olduğunu, bu nedenle belli bir noktadan sonra bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için önemsizleştiğini ifade etmektedir. Grup düzeyini örgütsel öğrenme açısından, “lastiğin yolla bulunduğu nokta” olarak görmekte ve örgütsel öğrenmenin bu düzeydeki öğrenmeye bağlı olduğunu belirtmektedir (Şimşek ve Kınır, 2006: 10).

2.2.3. Örgüt Çapında Öğrenme: Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, öğrenme düzeyinin son aşamasıdır. Örgütsel öğrenme, kişilerin ve grupların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde oluşan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem ve prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir (Tolgay, 2010: 14). Bir organizasyonda, çalışanlar değişmesine rağmen organizasyonun yaşamını sürdürmesi buna örnek gösterilebilmektedir. Organizasyonlarda gerçekleşen değişimler, (küçük veya büyük, formal veya informal, reorganizasyon ya da reengineering anlamında) organizasyonların öğrenmesinin bir sonucu olarak görülmektedir (Avcı, 2005: 47).

Örgütsel öğrenme yerleşmiş eşsiz bir uygulamadır. Örgütsel öğrenme, hem nicelik hem nitelik olarak bireylerin öğrenme süreçleri toplamından farklıdır (Probst ve Büchel, 1997: 16)

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden yola çıkarak oluşan birey ve kurum arasındaki etkileşimi esas alan bir öğrenme sürecidir. Bu etkileşim kurum içinde öğrenmeyi sürekli hale getirmekte ve bireysel öğrenme sonucunda ortaya çıkan bilgi yığınlarını kolektif bilgi haline getirmektedir. Dolayısıyla bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye uzanan öğrenme zinciri ortaya yeni bir organizasyon yapısı meydana getirmektedir. Bu da öğrenen organizasyondur (Özus, 2005: 2).

Çam bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme olmadan da öğrenen örgüt olmayacağını belirtirken, “organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyonun sadece bir boyutu veya unsurudur” diyerek aslında örgütsel öğrenme eylemlerinin (pratiğinin) öğrenen örgüt için temel fonksiyon oluşunu vurgulamaktadır (Türkay, 2007: 17).

2.2.3.1. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Öğrenme, tüm canlı varlıklar için varoluşlarını sürdürmelerinin en temel yoludur. Benzer şekilde, modern yönetim anlayışında, canlı birer organizma olarak nitelendirilen örgütlerin de öğrenmeleri aynı derecede önem taşımaktadır. Örgütler için öğrenme, belirsiz teknoloji ve Pazar şartlarında rekabetçi avantajı yakalamak, verimliliği ve yaratıcılığı geliştirmek için sonu olmayan bir faaliyettir. İşletmeler geleneksel olarak finansal, pazarlama ve teknolojik yeteneklerini kullanarak rekabetçi avantaj elde edebilirler. Ancak hızla değişen günümüzde sadece bu yeteneklere sahip olmak yeterli değildir. Bu yeteneklerin örgütsel öğrenme yeteneği ile birleşmesi sonucu, tüm çalışanların aktif düşünme ve problem çözme süreçlerine dahil edilmesiyle, rekabetçi avantaj sağlayacak bu yetenekler daha da gelişecektir. Örgütün öğrenme kapasitesi arttıkça, çevresindeki değişime uyum sağlama ve başarılı olma şansı da artacaktır (Yazıcı, 2001: 99-104).

Çünkü örgütler açık sistemler olduklarından öğrenme ihtiyacı hissederler ve uzun dönemli bir sürekliliği sağlayabilmek için dış çevre ile etkileşim içindedirler. Eğer örgütler kapalı sistemler olsalardı değişimin tahmin edilemezliği nedeniyle uzun

dönemli bir faaliyet göstermeleri kuşkulu bir hal alırdı. Bu açıdan örgütsel öğrenme sürekli değişen ve rekabet koşullarının zorlaştığı bir dünyada hayatta kalabilmek ve uyum sağlayabilmek için bireylerin öğrenmesi kadar önemlidir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin önemi sürekli değişen dinamik ve karmaşık iş çevresiyle bağdaştırılabilir.

Örgütsel öğrenmenin rekabet avantajı sağlayabilmek açısından önemi stratejik olarak da artmaktadır. Diğer bir ifadeyle ekonomik dalgalanma ve belirsizliklerdeki hızlı değişim birçok örgütü hayatta kalabilmek için rekabetçi olma çabasına sevk etmektedir. Dolayısıyla gelişmek ve performansı artırabilmek için örgütsel öğrenme, uzun dönemli örgütsel başarının elde edilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir (Yamen, 2010: 82-83).

2.2.3.2. Örgütsel Öğrenme Türleri

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. Bunlardan en yaygın olarak kabul göreni üçlü sınıflandırmadır (Yazıcı, 2001: 106). Örgütlerde öğrenme eğilimleri genel olarak, tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü ya da öğrenmeyi öğrenmek olarak ifade edilmekte olan ikincil öğrenme kapsamında ele alınmaktadır (Yamen, 2010: 86).

2.2.3.2.1. Tek Döngülü Öğrenme

Öğrenmenin en basit seviyesi olarak tek döngülü öğrenme, çalışanların çevrelerinde meydana gelen problemleri tanımlamalarını, çözüm stratejilerini geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler edinmelerini içermektedir (Akgün vd., 2009: 82).

Başka bir deyişle tek döngülü öğrenme, örgüt içerisindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir. Tek döngülü 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.

Tek döngülü öğrenmede, örgütün üyeleri; hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepki verirler, ama mevcut örgüt normlarını korurlar. Bu öğrenme düzeyi herhangi bir düşünme ya da sorgulamayı teşvik etmez veya getirmez. Tek döngülü öğrenmede, mevcut problemlerin çözümü için odaklanılır; ancak bu süreçte problemleri üreten davranışlar veya anlayış incelenmez. Bu öğrenme çeşidinde zihni modellerde değişim olmadığı için bu sistem insanların yaptıkları işlerin sebebini anlamaya çalışmasını öğretmez (Basım vd., 2009: 54) .

Tek döngülü öğrenmede, sadece mevcut problemlerin çözümüne odaklanıldığı için “düşük seviyeli öğrenme” (lower level learning), “uyum sağlayıcı öğrenme” (adaptive learning) ve “Stratejik olmayan öğrenme” olarak da adlandırılır. Hataların ortaya çıkarılıp gerekli düzeltici önlemlerin alınması daha önceden işletmede var olan sorun çözme tekniklerinin uygulanması ile mümkün olur. Fakat beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda ve ortaya daha önce var olmayan bir problem çıktığında mevcut çözümler yeterli olmayacağı için tek döngülü öğrenme sorunun çözümünde işe yaramayacaktır (Şahinkesen, 2010: 28-29).

2.2.3.2.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, örgütün değerlerini ve politikalarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesidir. Çift döngülü öğrenme örgütün bilgi tabanını, uzmanlıklarını ve rutinlerini değiştirmekle ilgilidir. Böylelikle problem çözümler sadece önlerindeki problemleri çözmekle kalmaz; aynı zamanda onunla ilgili nedensel faktörleri de geniş olarak incelerler (Basım vd., 2009:56). Çift döngülü öğrenmede, ortaya bir sorun çıktığında, tek döngülü öğrenmenin aksine, çözüm yolu değil de hatalar yani sorunun temeli araştırılır; olaylar derinlemesine incelenir sistem ve hataların neden kaynaklandığı sorgulanır (Şahinkesen, 2010:29).

Tek döngülü öğrenme problem çözmeye, çift döngülü öğrenme ise daha fazla öğrenmeye yöneliktir. Çift döngülü öğrenme bir organizasyonda yalnızca öğrenmeyi değil aynı zamanda nasıl öğrenildiğini de ortaya koyar. Örgüt bu öğrenme tipiyle, oluşan bir hatanın hem nasıl düzeltilebileceğini hem de böyle bir durumun yeniden gerçekleşmemesi için ne gibi değişikliklerin, düzenlemelerin yapılması gerektiğini

ortaya koyabilmektedir. Tek döngülü öğrenme ile problemlerin tanımlanma ve çözümlenmesine getirilen düzenlemeler işaret edilmekteyken, çift döngülü öğrenmeyle ise problemleri yeniden masaya yatırmayı, modellemeyi ve yenilikçi çözümler ile mevcut davranışların ötesine geçen yaklaşımları öne çıkarmaktadır. Tek döngülü öğrenme örgütün mevcut koşullarını korumaktadır oysa çift döngülü öğrenme dinamik bir çevrede örgütün değişen koşullara uyum sağlayarak hayatta kalabilmesini sağlamaktadır (Yamen, 2010: 88-89).

Çift etaplı öğrenme, mevcut süreçleri incelemekle kalmaz, örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının da düzeltilmesini gerektirir. Bu nedenle “yüksek seviyeli öğrenme” (higher-level learning), “yaratıcı öğrenme” (generative learning), “yeniden yapılandırıcı öğrenme” (reconstructive learning) veya “stratejik öğrenme” olarak da adlandırılabilir (Yazıcı, 2001:113).

2.2.3.2.3. Öğrenmeyi Öğrenme

Öğrenmeyi öğrenmenin temeli, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Yani örgütlerin, tek etaplı ve çift etaplı öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdiklerini, veya öğrenmeyi nasıl öğrendiklerini anlamalarına yönelik, daha derin algılamayı gerektiren bir süreçtir. Çift etaplı öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme, örgütün niçin ve nasıl değiştirileceği ile ilgilenirken; tek etaplı öğrenme ise değişimi, altında yatan gerçekleri ve düşünceleri sorgulamadan kabul etmektedir. Öğrenmeyi öğrenmede, örgüt üyeleri, öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerine düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığı veya engellediğini keşfederler. Yeni öğrenme stratejileri üretirler. Öğrenmeyi öğrenmek, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç, sadece 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 öğrenimden söz edilebilir (Tikici, 2005: 279-280) .

2.2.3.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

İnsan yaşamında öğrenme nasıl bir süreç şeklinde gerçekleşiyorsa, yaşayan bir sistem olarak örgütlerde de öğrenme bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme süreci değişik yazarlar tarafından değişik biçimlerde ele alınmıştır. Ancak hepsinin kabul ettikleri ve üzerinde birleştikleri temel noktalar bulunmaktadır (Yazıcı, 2001: 123).

2.2.3.3.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış, kavrayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyettir. Bilginin salt olarak var olması öğrenmenin oluşması için yeterli değildir, bu bilginin deneyimlerle de birlikte davranışa dönüşmesi öğrenmenin oluştuğunu gösterir. Enformasyon toplumu ya da bilgi toplumu olarak nitelendirilen günümüzde, bilgi stratejik bir faktör haline gelmiştir. Günümüzün farklılık yaratıcı ve sonucu tayin edici faktörü artık bilgi ve onu inşa eden insandır. Bu nedenle örgütlerin bilginin elde edilmesi için etkin bir sistem oluşturmaları gerekmektedir (Şahinkesen, 2010: 20).

Kişiyi öğrenmeye iten güç bilgidir. Öğrenmede başarılı olunması, ulaşılabilecek hedef davranışa göre gerekli bilgi girdisinin elde edilmesine bağlıdır. Bu aşamada örgüt, sahip olduğu bilgilerin içinde bulunduğu koşullar için yetersiz ve eksik kaldığının farkına varmaktadır. Bundan dolayı da bilgi eksikliğini kapatılması için bilgi edinme yoluna gidilmektedir (Doğan, 2010: 19).

Bilgi edinimi ve bilgiyi değerli hale getiren şey, yeni kaynaklardan edinilen bilginin mevcut kaynaklardan edinilen bilgiyle birleştirilmesidir. Bu birleşme bilgi yaratımı ve değişiminin de temelini oluşturmaktadır. Örgütler iç ve dış çevresini araştırarak ve tarayarak, örgütün karlılık ve stratejisine uygun olan çevresel sinyalleri tespit ederler. Başka bir ifadeyle sürecin bu aşaması, örgütün bilgiyi çeşitli dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlamaktadır.

Dış bilgi olarak nitelendirilenler; müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörler hakkında elde edilen bilgilerden

oluşmaktadır. Örgüt içi bilgi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili konularda, örgüt içinde oluşturulmaktadır (Yamen, 2010:92-93).

2.2.3.3.2. Bilginin Örgüt Bazında Yayılması

Bilginin örgüt bazında yayılması, farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin, yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılması demektir. Kimin, hangi bilgiyi, ne zaman alması gerektiği önemlidir. Sürecin bu aşamasında bilginin örgüt içinde yayılma hızı, yayılma biçimi ve doğruluğu önem kazanmaktadır. Gerek örgütün dış çevresinden elde edinilen bilgi, gerekse örgüt içinde yaratılan bilgi, ancak örgüt içinde dağıtılsa anlamlı hale gelir. Aksi takdirde, yani bazı birimlerin bilgiye ulaşamaması durumunda, onların öğrenme fırsatı ortadan kalkmış olur. Bu durum ise öğrenmenin bütünselliğini ortadan kaldırır.

Bilginin örgüt içinde dağıtılarak paylaşılmasının bir başka önemi de yaratılacak sinerji ile, yeni bilgilerin doğmasına olanak sağlamaktır. Çünkü fiziksel kaynaklardan farklı olarak, paylaşıldıkça, yaratılan sinerjik etki ile artacak yegane kaynak bilgidir (Yazıcı, 2001: 125). Bilginin sağlıklı bir biçimde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması gerekmektedir.

Bilginin örgüt içinde yayılması için bilgisayar sistemleri, intranet (yerel ağ) sistemleri ve internet kullanılmaktadır. Bundan başka periyodik olarak düzenlenen bölümler arası toplantılar, hazırlanan raporlar ve örgüt içinde çıkarılan yayınlar bilginin paylaşılması için kullanılan diğer araçlardır (Şahinkesen, 2010: 22).

2.2.3.3.3. Bilginin İçselleştirilmesi

Sadece bilgini elde edilmesi önemli değildir. Bilginin anlamlı bir hale gelebilmesi için, bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi gerekmektedir. Bilginin, alan tarafından yorumlanması ve içselleştirilmesi gerçekleşmezse öğrenme meydana gelmez. Bu bağlamda örgütsel öğrenme açısından bilginin yorumlanması kritik bir öneme sahiptir. Çünkü örgüt üyeleri aynı ya da benzer bir bilgiyi farklı şekillerde yorumlayabilmektedir (Yamen, 2010: 94-95).

Bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli düşünsel modellerle, varsayımlarla yaklaşır, yani seçici bir algılama sürecine girer. Seçtiği parçaları, kendi düşünce modelleri ile karşılaştırır. Bu süreç sonunda eğer birey, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni elde ettikleri arasında bir ilişki kurarsa, bunu özümseyerek içselleştirir ve uzun dönemli hafızasına yerleştirir. Bu durumda birey için “öğrenme” gerçekleşmiş olur.

Burada kişisel seçicilikten çok, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimleri ve çıkartacakları ortak anlamlar da önem kazanmaktadır. Yani kolektif bir algılamanın ve anlam çıkartmanın gerçekleşmesi gerekecektir (Yazıcı, 2001: 126-127).

Bu süreç, keşifsel olmaktan çok, yaratıcı bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkması, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Çandır, 2010: 14).

2.2.3.3.4. Bilginin Kullanılması ve Saklanması

Bireyler bilgiyi alıp, bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısıyla sürecin bu aşaması birinci aşamasına girdi sağlamakta ve döngünün sürekliliğini devam ettirmektedir. Aynı zamanda bireyler elde ettikleri bilgileri kullanarak karşılaştıkları problemlere daha kolay çözüm üretebilecek, ortaya yeni, rekabetçi fikirler çıkarabileceklerdir. Bu bakımdan bilginin kullanılması çok önemlidir (Şahinkesen, 2010: 23).

Bu aşamalar ancak bir bütün halinde ele alındıklarında örgütsel öğrenme gerçekleşebilecek ve örgütsel öğrenme sürecinin amacı olan, örgütün sürekli değişimi sağlanabilecektir (Yazıcı, 2001: 128).

2.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI

Öğrenen organizasyon kavramı, özellikle MIT (Massachusetts Institute of Technology) profesörlerinden biri olan Peter M. Senge'nin, 1990 yılında yayınladığı “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Senge'den önce öğrenen organizasyonlar konusunda çeşitli çalışmalar

yapılmış olmasına rağmen, kavramı açık bir şekilde, örnekleri ve somut sonuçları ile ortaya koyan Senge olmuştur. Senge, adı geçen kitabında öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır: “öğrenen organizasyon, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır (Yazıcı, 2001: 152-153). Bir başka yaklaşım Ikujiro Nonaka tarafından ortaya atılan “bilgi yaratan şirket” kavramında da bulunmaktadır. Nonaka, bilgi yaratan şirketleri “yeni bilgi yaratmanın özel bir faaliyet olmadığı, aksine bir davranış, hatta varoluş biçimi olduğu; herkesin bir bilgi işçisi olarak çalıştığı yerler” olarak tanımlamıştır. David A. Garvin ise iki tanımın bir sentezini oluşturacak şekilde öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır. “Öğrenen organizasyon, bilgi yaratma, elde etme ve aktarma yeteneğine sahip ve aynı zamanda davranışını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip organizasyonlardır.” (Öztürk, 2003: 255).

Öğrenen organizasyon, bulunduğu zaman ve ortamda meydana gelen olayların farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini ve becerisini geliştirebilen, işine bağlı ve takım arkadaşları ile bir hedef ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, yeni düşünce ve akımların beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen bir organizasyonu ifade etmektedir (Uygur ve Göral, 2005: 219).

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında, öğrenen organizasyon genel anlamda ise şu şekilde tanımlanabilir: “öğrenen organizasyon, hızlı ve toplu bir şekilde öğrenen ve kendini sürekli olarak daha iyi bilgi toplayabilen, bunu yönetebilen ve örgütün başarısı için kullanabilen bir örgüt haline getirmeye çalışan organizasyondur.

Başka bir deyişle öğrenen organizasyon, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen; öğrenmeyi işletmenin kapasitesini arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan örgütlerdir (Tikici, 2005: 289).

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt sistemini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. İşletmeler de varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum

sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler (Öztürk, 2003: 252). Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlere bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Organizasyonlar, globalleşme sonucunda artan rekabet ve değişime uyum gösterebilmek için, değişen koşullara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirmek, gerektiği şekilde kullanmak ve yine zamanı gelince, yenisiyle değiştirmek zorundadır. Öğrenerek kendisini yenileyen, ortaya çıkan değişime uyumu başaran öğrenen organizasyonlar, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, yapmak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Koç ve Topaloğlu, 2010: 154).

2.4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN GELİŞİM SÜRECİ

Organizasyonların “öğrenen organizasyon” durumuna gelmesi, bir gelişme sürecinin sonucudur. Öğrenen organizasyon bu sürecin son safhasını ifade etmektedir. Bir organizasyonun öğrenmesi, esas itibariyle bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 155).

Öğrenen organizasyon yapısına geçiş süreçleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Tolgay, 2010: 32).

Şekil 2.1: Organizasyonların Gelişimi



Kaynak: Koç, 2006: 70.

2.4.1. Bilen Organizasyonlar

Örgütlerin çevresi ile ilişkilerinin ilk aşaması, klasik yönetim düşüncesinin savunduğu bilen organizasyonlardır. Bilen organizasyonlarda rasyonellik ön plandadır. Bilen organizasyon boyutu, özellikle Adam Smith, Max Weber, Frederick W. Taylor ve Henry Fayol gibi bilim adamlarının teorileriyle şekillenen ve “ne yapılacaksa yapılsın o işi yapmak için tek en iyi yol vardır” düşüncesine dayanır.

Bilen organizasyonlar statik bir yapıya sahiptir. Ancak sadece ihtiyaç olduğunda öğrenmeye başvurur (Tengilimoğlu vd., 2009: 324).

Bilen örgütler daha çok çevredeki değişime tepki olarak değişirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir ama sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik yapılmaya çalışılır. Klasik yönetim anlayışında görülen insan unsurunu ikinci plana atma, komuta birliği, yetki zinciri, yetki ve sorumluluk, işbölümü gibi yaklaşımlar bilen organizasyonlarda etkin bir şekilde görülmeye başlamış ve bu modelin temelini oluşturmuştur (Yamen, 2010: 100).

Bilen organizasyonlardaki yüksek denetim seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma temayülü öğrenmeyi engelleyen hususlardır. Bilen organizasyonlar ancak pazarın yapısı değişmediği sürece başarılarını devam ettirebilirler (Ertürk, 2000: 274).

2.4.2. Anlayan Organizasyonlar

Bu organizasyonlar “en iyi” açısından bakmayan, koşullara kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Anlayan organizasyonlar ifadesini “neo-klasik” yönetim yaklaşımında bulmuştur (Çam, 2002: 63).

Anlayan organizasyonların bilen organizasyonlardan farkı, insan unsuruna önem vermesi biçiminde ifade edilebilir. Aynı anlayışta insanları bir araya getirerek kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusunu verecek değerler bütünü olan örgüt kültürü oluşturulmasına çalışılır. Sıkı kurallar ve denetim yerini örgüt kültürüne bırakır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 155).

Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır (Doğan, 2010: 24).

2.4.3. Düşünen Organizasyonlar

Bu organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmenin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmektir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını engelleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Düşünen organizasyonların eksikliği, hızlı çözümlerin üzerinde durarak temeldeki soruna yönelmemeleridir (Akgemci, 2008: 100).

Düşünen organizasyonlar, problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan organizasyonlardır. Ancak düşünen organizasyonlar sadece problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde odaklanmışlardır. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır. Düşünen organizasyonların temel felsefesi “eğer bozursa, hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme” görüşüne dayanmaktadır (Yazıcı, 2001: 150).

2.4.4. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlar yukarıda sözünü ettiğimiz gelişme sürecinin son safhasında yer alırlar (Doğan, 2010: 26).

Öğrenen organizasyonlar, işletme stratejilerinin başarısını arttırmak için, çalışanların katılımı ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların katılımı ile bilgiye ulaşmayı, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan, geçmişte yaptıkları ile değil, gelecekte yapacakları ile farklılaşmayı sağlama özelliklerini taşıyan ve bu özelliklerini pratiğe geçirebilmiş organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Çam, 2002: 66).

Öğrenen organizasyonların temel felsefesi, paydaşların (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektir. Öğrenen organizasyon düşüncesine göre, başarılı işletmeler, değişen çevre şartlarına, canlılarınkine benzer bir şekilde uyum sağlamaktadırlar. Çünkü insanlar ve hayvanlar, zorlu şartlarla karşı karşıya kaldıklarında, öncelikle çevreyi tanıma, özelliklerini öğrenme ve bu özelliklere uyum sağlama yaklaşımını benimserler (Öztürk, 2003: 254).

Öğrenen organizasyonların değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer organizasyonlar mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurken, öğrenen organizasyon kendini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi amaçlar (Kıngır ve Mesci, 2007: 70).

Öğrenen organizasyonlar; bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir (Yazıcı, 2001: 151).

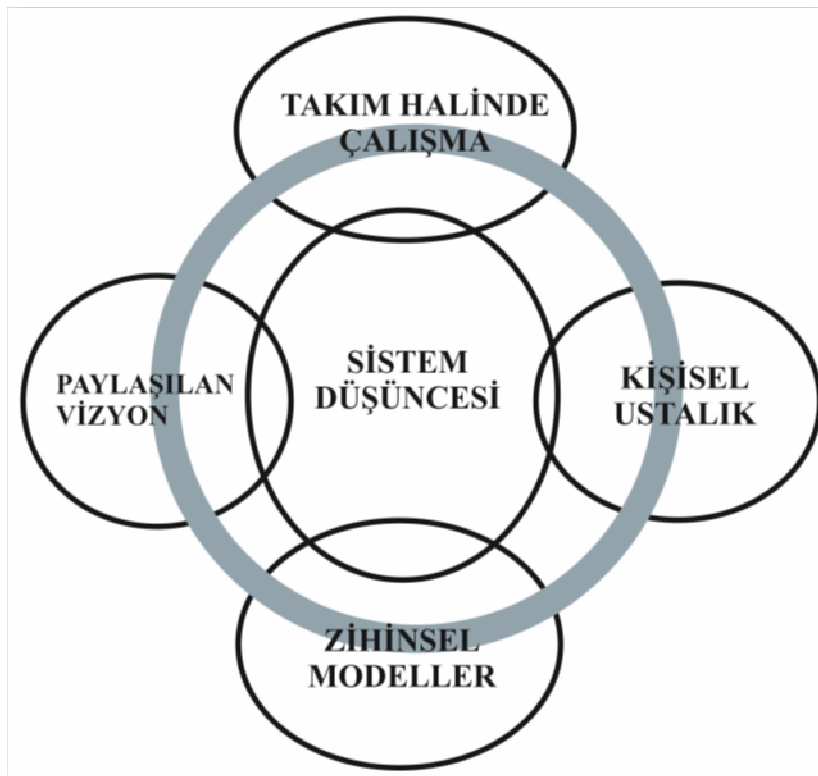
2.5. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL DİSİPLİNLERİ

Senge, öğrenen organizasyonları ele alan “beşinci disiplin” adlı kitabında, öğrenen organizasyon vizyonunun gerçekleşmesinde rol oynayan ve bir örgütü öğrenen bir organizasyona dönüştürebilen beş temel disiplin (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon) ortaya koymaktadır (Yazıcı, 2001: 161). 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 (Şahinkesen, 2010: 45).

Örgütlerde bu beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşımaktadır. Tüm disiplinleri birbiriyle bütünleştirmek, bunları ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur.

Ancak bunu başarabilen örgütler öğrenen örgütler olacaktır (Yamen, 2010.103). İşte bu nedenle sistem düşüncesi beşinci disiplindir. O disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünün parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu sürekli olarak hatırlatır (Senge, 2001: 20).

Şekil 2.2: Gelişen Öğrenen Örgütlerin Beş Temel Disiplini



Kaynak: Alp, 2007: 65.

2.5.1. Kişisel Ustalık

Kişisel ustalık/hakimiyet, kişisel görme ufku muza sürekli açıklık kazandırma, onu derinleştirme, enerjimizi bir konu üzerinde odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif bir biçimde görme disiplini dir (Tunçer, 2011: 134-135).

Kişisel ustalık, öğrenen örgütün temel taşı ve manevi temelidir. Örgütler, sadece iş görenler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi

garantilemez. Fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme olmaz. Kişisel ustalık, yetenek ve becerilerin ötesinde bir anlam taşımaktadır. Bireyin yaşamı, tepkici değil, yaratıcı yaşaması anlamına gelir (Elma ve Demir, 2003: 53).

Yüksek kişisel ustalık düzeylerine sahip kişiler hayatta gerçekten aradıkları sonuçları yaratma yeteneğini sürekli olarak genişletmektedirler. Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman “varmazlar”. (Tolgay, 2010: 49-50). Onların bu sürekli öğrenme çabasından öğrenen örgüt ruhu ortaya çıkmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 54).

2.5.2. Zihni Modeller

Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler (Çam, 2002: 73). Genellikle bireyler zihinsel kalıpların farkında değildirler. Zihinsel modeller disiplini, zihinsel kalıplardan ve kökleşmiş varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir (Tunçer, 2011: 135).

Zihni modellerimiz sadece dünyayı nasıl algıladığımızı belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğimizi de belirler; davranışlarımızı etkilemesinin sebebi, gördüğümüz şeyleri etkilemesidir, farklı zihni modellere sahip kişiler aynı olayı farklı şekilde görecektir ve algılayacaktır; bunun sonucu olarak da farklı tepkiler verecek ve davranacaklardır.

Zihni modellerin işleyiş biçimi örgütlerde de aynıdır. Yöneticiler önemli kararlar verirken ya da bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kalıplaşmış düşünceler ile sınırlı kalırlar ve işe yaramayan eski çözümleri yine uygulamaya koyarlarsa başarılı olamazlar.

Başarılı olmaları için kalıplaşmış eski çözümleri bir kenara bırakmaları gerekir, yani zihni modellerini değiştirmelidirler. Ancak bu şekilde öğrenmeyi hızlandırabilirler (Tolgay, 2010: 50).

Zihni modeller, bizim insanlar ve olaylar karşısında ön yargılı kararlar vermemize yol açarlar ve sorgulayıcı olmamızı engellerler. En verimli öğrenme bu engelleri aşip karşılıklı sorgulama ile ortaya çıkar. Bu da herkesin kendi düşüncesini

açıkça ifade edip başkalarının değerlendirmesine sunmasını ifade eder (Ertürk, 2000: 276).

Örgütlerin öğrenen bir organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 162).

2.5.3. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, bir kişinin ya da örgütün kendine özgü görüş açısı ve derinliğidir. Bir kurumun gelecekteki zihinsel görüntüsüdür. Vizyon örgütte yer alan insanların derinden paylaştığı ve ulaşmaya çalıştığı geleceğe ilişkin bir resimdir (Tunçer, 2011: 135).

Paylaşılan vizyon, organizasyonda yer alan insanların derinden paylaştığı ve ulaşmaya çalıştığı geleceğe ilişkin bir resimdir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 158).

En basit düzeyinde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.

Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir (Senge, 2001: 227).

Eğer organizasyonda gerçekten paylaşılan bir vizyon varsa, çalışanlar sadece onlara emredildiği için değil, aynı zamanda kendileri istediği için öğrenme sürecine girerler ve bu sayede kendilerini geliştirebilirler.

Öğrenen organizasyonda bilgiyi paylaşmak önemlidir, çünkü bilgi paylaşıldıkça artar (Kıngır ve Mesci, 2007: 75).

2.5.4. Takım Halinde Öğrenme

Bir orkestrada, bir kemancının çaldığı müzik tek başına pek anlam taşımaz. Ancak orkestra bir parçayı topluca çalınca ortaya müzik çıkar. Burada vurgulanmak istenen takım halinde yapılan çalışmanın daha anlamlı ve sinerjik olduğudur. Yönetici grupları ya da takımları, yöneticilerin tek tek bireysel olarak, sahip oldukları üretken kapasitenin üzerinde bir kapasite geliştirebilirler. Bu ise ancak grup ya da takımları oluşturan yöneticiler arasında açık ve olumlu bir diyalogun mevcut olmasıyla gerçekleşir.

Takım halinde öğrenme disiplini “diyalog” ile başlar. Bu takımın bireyelerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir (Çam, 2002: 77).

Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır; takımlar öğrenmedikçe örgütler de öğrenemez. Örgütlerin 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, ortak zeka düzeyini, çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üzerine çıkartacak sinerjik bir etki bulunmaktadır. O halde örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesine bağlıdır (Erigüç ve Yalçın Balçık, 2007: 86).

2.5.5. Sistem Düşüncesi

Sistem denildiği zaman, belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Sistemde önemli olan bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişlerinin bulunması, fakat her birinin etkinliğinin bir diğerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı, bütünü oluşturan parçaları ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir (Şimşek, 2005: 425).

Sistem düşüncesi bütünü görme disiplindir. Sistem düşüncesine göre olaylar doğrusal biçimde değil döngüsel biçimde birbirini etkilemektedirler. Bu düşüncenin özü, karşılıklı ilişkileri ve değişim süreçlerini kavramaktır (Akat vd., 2002: 157).

Bilindiği gibi, tüm organizasyonlar birer açık sistemdir. Onları oluşturan her bir alt sistem diğerlerine işlevsel olarak bağlıdır. Bu nedenle bir alt sistemde meydana gelecek değişim, diğerlerini işlevsel olarak etkileyerek, sistemin bütünü, örgütü değişime zorlar. Burada vurgulanmak istenen, öğrenme ve gelişmenin alt sistemler düzeyinde değil, örgüt genelindeki değişim sorunlarını göz önünde bulundurarak değerlendirilmesidir (Pekel, 2007: 12).

Öğrenen organizasyonların beş disiplini arasındaki bağlantı kurulurken; Bir öğrenen organizasyonda sistem düşüncesi, öncelikle takım halinde öğrenme disiplininin varlığını gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kişisel ustalığa bağlılık göstermeleri gereklidir. Bireysel, grup ve örgüt çapında öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların zihinsel modellerinin belirlenip, gerekiyorsa değiştirilmesi ve paylaşılması gereklidir. Öğrenme, bireysel, ekip ve örgütsel vizyonların paylaşılıp, uyumlaştırılması ile hızlanıp etkinlik kazanacaktır. Beş disiplinin hepsi birbiriyle etkileşim içindedir ve birbirlerinden ayrı düşünülemezler (Şahinkesen, 2010: 47).

Öğrenen organizasyonlarla ilgili disiplinleri bir araya getiren sistem düşüncesidir (Akgemci, 2008: 100). 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 (Yazıcı, 2001: 165-166).

2.6. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

Öğrenen organizasyonlar belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuşlardır ve birtakım niteliklere sahiptirler. Burada öğrenen organizasyonların amaçları ve özellikleri üzerinde durulmaktadır.

2.6.1. Öğrenen Organizasyonların Amaçları

Öğrenen organizasyon, geçmişe ait tecrübelerden, başkalarının başarılarından öğrenmeyi, bunlardan organizasyonun yararına yeni bilgiler yaratmayı, yaratılan bilgileri paylaşmayı, sürekli iyileştirmeyi ve bütün bunlardan sinerjik etki sağlamayı amaçlar. Böylece organizasyon içinde var olan potansiyel güçleri harekete geçirerek ve bu güçlerden de yararlanarak, organizasyonu daha etkin, verimli ve performansı daha yüksek bir organizasyon haline getirmeyi, değişimleri dönüştürerek, çevreye uyum sağlamayı, gerilerde kalmamayı amaçlar (Yuca, 2004: 60).

2.6.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Öğrenen örgütler, öğrenmenin temel bir değer ve doğal bir süreç haline geldiği örgütlerdir. Öğrenen örgütleri, diğer örgütlerden ayıran çeşitli özellikler vardır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır; öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir; tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır; bireyler kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler. Öğrenen örgütler yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar. Ayrıca öğrenen örgütler çevresel taleplerle uyum sağlayabilmek için kendilerini yenileme ve yeni koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneğine de sahiptirler. Öğrenerek kendilerini yenileyen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk ve başarılı bir şekilde hayata geçirebilmektedirler (Yamen, 2010: 98).

Öğrenen organizasyonların değişime yaklaşımları çok farklıdır. Diğer organizasyonlar mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurken, öğrenen organizasyon kendini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi amaçlar (Kıngır ve Mesci, 2007: 70).

Öğrenen örgütlerde; sistem düşüncesi esastır. Öğrenme örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir. Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir. Yaratıcılığa önem verilir. 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 esnektir.

Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir. Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır (Yamen, 2010: 98-99).

Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin organizasyon kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de organizasyon karşılıklı sorumluluklar yüklenirler (Özus, 2005:13).

Yukarıda belirtilenlerin ışığında, öğrenen organizasyonların genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yazıcı, 2001; Akgemci, 2008; Çam, 2002; Ertürk, 2000; Elma ve Demir, 2003; Tunçer, 2011'e göre):

- Sistem düşüncesi esastır,
- Öğrenme örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir,
- Öğrenme sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir,
- Yaratıcılığa önem verilir,
- Tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler,
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur,
- Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir,
- Çevresine karşı uyanık ve esnektirler,
- Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir,
- Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır,
- Sistematik problem çözme benimsenir,
- Öğrenen organizasyon'da örgütsel değişim yönünde paylaşılan değerler ve ortak bir vizyon oluşturulur,
- Öğrenen organizasyonlar takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla, kaynak ve kapasitelerini artırmayı öğrenir,
- Ne öğrendiğinin değerlendirildiği gibi, nasıl öğrenileceğini de değerlendirir,

- Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlar,
- Organizasyonların temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alır,
- Deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yapar,
- Tüm çalışanların öğrenmesi ve potansiyellerini geliştirmesi teşvik edilir,
- Yeni yaklaşımlara açık olmaya ve yeni fikirlerin uygulanmasına önem verilir,
- Güçlendirme ve takım çalışması yoluyla yaratıcılığın ve kalitenin artırılması hedeflenir,
- Öğrenme toplantılarda, çalışma gruplarında, iş süreçlerinde kısaca her yerde gerçekleşir ve ödüllendirilir,
- Öğrenme, iş görenlerin yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır,
- Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreçtir,
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır,
- Bireyler kendileri gelişirken örgütleri de değişir,
- Verileri doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler,
- Teorik ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar,
- Dışa açık bir sistem ve yapılanma vardır. Başkalarından öğrenmenin çok çeşitli yollarından yararlanılır,
- “Öğrenme”, doğası gereği zorla gerçekleştirilemez,
- Öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.

Bu özellikler bağlamında öğrenen organizasyon olabilmenin kriterlerini de şöyle sıralamak mümkündür (Yuca, 2004: 64):

- Öğrenen organizasyonlar, süreç ve prosedürlerde bilgiyi sistematik hale getirirler.
- Öğrenen organizasyonlarda, bireysel öğrenmeleri grup öğrenmesine dönüştürürler.
- Öğrenen organizasyonlarda örgüt içi öğrenme çeşitli şekillerde geliştirilir.
- Öğrenen organizasyonlar açık sistem örgütler olmalıdır.
- Öğrenen organizasyonlarda bilgi paylaşımı esas olmalı ve bilgi yayılmalıdır.
- Öğrenen organizasyonlar geçmiş hatalardan ders alan, gelecekle için ondan bir

şeyler öğrenmeyi ilke edinmelidirler.

- Öğrenen organizasyonlarda öğrenme isteği desteklenmeli ve öğrenme eyleminde bulunanlar ödüllendirilmelidir.

2.7. KURUMLARIN ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMAYA YÖNELME NEDENLERİ

Günümüz işletmeleri daha dinamik ve değişken bir ortamda ayakta kalmaya ve gelişmeye çalışmaktalar. Değişim hızının arttığı bir dönemde, yaşamı devam ettirebilme ve gelişme, işletmenin çevreye adapte olabilecek veya onu yönlendirebilecek becerileri geliştirmesine bağlıdır. Bunun için işletmenin öğrenen bir varlığa dönüşmesi gerekmektedir. Günümüzde örgütleri değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu örgütler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu baskı karşısında örgütler bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değişim çabalarına yönelmekte ve yeni koşulların etkisiyle değişim çabaları süreklilik kazanmaktadır (Karadurmuş, 2012: 33-35).

Hızlı değişim süreci içindeki kurum ve kuruluşları diğer deyişle örgütleri değişime zorlayan unsurlar örgüt dışında ve çevrede bulunabileceği gibi, örgüt içinde de var olabilir. Örgütler gerek kendi içlerinden gerekse dış çevreden gelen değişime öncelikle varlıklarını sürdürebilmek için uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişime uyumun bir aracı olarak da değerlendirilen öğrenen örgüt yaklaşımı da değişimin bir sonucu olduğundan, değişime zorlayan faktörlerin, değişimin başta kendisi olmak üzere aynı zamanda örgütleri öğrenen örgüt olmaya zorlayan faktörler olduğu da bir gerçektir. Gerçekten de, örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten önemli nedenler vardır. Bunlar (Karahana ve Yılmaz, 2010: 156);

- Küreselleşme,
- Değişim faktörü,
- Rakipler ve rekabet,
- Müşteri talep ve beklentileri,
- Tedarikçiler,
- İş yapısının değişimi,

- İşgücündeki değişim,
- Çalışan beklentilerinin değişimi,
- Teknoloji,
- Yasalar,
- Bilgi ve bilgi toplumu.

2.8. ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMA ENGELLERİ

Günümüzün dinamik ve hızla değişen çevresinde, öğrenen örgüt oluşturmak çoğu zaman zor, yorucu ve hatta ulaşılmaz bir sonuç gibi görülebilir ve örgüt içinde veya dışında birçok etken bu yönde atılan çabalara engel teşkil edebilir. Bu durumu aşmak için öğrenen örgüt oluşturmada önce, örgütün öğrenmedeki yetersizlikleri ve başlıca öğrenme zorlukları belirlenmelidir. Aksi takdirde iyileştirici tedbirler almak mümkün değildir.

Öğrenen örgüt, sistem düşüncesi içerisinde yeni değişimlere ayak uydurabilmeyi öğretir. Bu da meydana gelebilecek değişimlere göre örgütün tedbir almasını sağlar. Bu bağlamda dikkate alınması gereken ve bir kurumun öğrenen örgüte dönüşmesini engelleyen bazı faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Basım vd., 2009, Barutçugil, 2004; Boyacı, 2007'ye göre):

- Öğrenen örgüt olmayı bir zihniyet veya kültür değişimi sürecinden çok, belirli sistem ve süreçlerin uygulanması olarak görmek,
- Özgün fikirlere değer vermeden, onları göz ardı ederek yerleşik fikirlere bağlı kalmak,
- Yetkilendirmeyi olması gerektiği ölçüde uygulamamak,
- Aciliyet duygusu ve bir telaş ve panik içinde sistematik olmayan adımlar atmak, bunlardan kısa sürede sonuçlar beklemek ve sonuçlar geciktiğinde de kavramı eleştirmek ve uygulamayı reddetmek,
- Stratejik düşünmek için zaman ayırmadan sistem ve prosedürler üzerinde çok durmak,
- Kısa dönemli bir bakış açısıyla çalışanların eğitimlerini azaltmak, önemsememek ve eğitim bütçesini kısmak,

- Çok çalışmanın değil, akıllı çalışmanın ödüllendirilmesi sistemini getirememek,
- Talimatların açık ve kısa olması ilkesine uymamak,
- Üst yönetim gerekli desteği vermediği takdirde, öğrenen organizasyon haline dönüşmekte bir engel teşkil eder. Değişime öncelikle üst yönetim inanmalıdır ve bunu astlarına hissettirmelidir,
- Dik bir hiyerarşi yapısının olması da öğrenen organizasyon olmak için bir engel teşkil eder. Yatay bir hiyerarşide süreçler ön plandadır. Organizasyon yapısındaki değişikliklerle süreçlerin önemi vurgulanarak, öğrenen organizasyon sağlanabilir,
- Çalışanlar arasında bir birliğin sağlanamaması da engeldir. Çeşitli eğitimler alarak gelmiş bireylerle, bu eğitimleri almayan bireylerin aynı dili konuşması beklenemez,
- Organizasyon buluşçu bir yapıya sahip değilse, maliyeti azaltma yönünde de bir amacı hedeflememişse, bu da bir engeldir. Bu konuda ödül-öneri sistemi; öğrenen organizasyonu tetikleyen bir sistemdir,
- Bireysel bilgilerin paylaşılmaması engeldir. Yani bireysel öğrenmelerin ayrı ayrı toplamının hiçbir zaman organizasyon öğrenmesine eşit olmamasıdır,
- Öğrenen organizasyon; bütün kaynakları gerektiren bir yapı olduğu için, kaynak yetersizliği de öğrenen organizasyon olmada büyük bir engeldir. Sınırlı kaynaklar eğitimi her zaman kısıtlar.

Öğrenen örgütlerin öğrenmesini kolaylaştıran etmenler ise, örgütlerin çevreyi anlaması, geri beslemeler sonucunda çalışma alanlarından kaynaklanan boşlukları anlama, öğrenmeyi destekleyen değerlendirme sistemlerini kullanma ve geliştirme, deneyime dayalı fikirleri dikkate alma, iş görenlerin ilgilerinin örgüte akmasına izin vererek açıklık politikası uygulama, örgütün bütün seviyelerinde ömür boyu eğitim düşüncesini uygulama, ortaya çıkabilecek tahmin edilmeyen sorunları çözebilecek farklı strateji, süreç, yapı ve personele ihtiyaç duyma, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olan çok yönlü koruma, çok yönlü liderlik ve tüm örgüt değişkenlikleriyle ilgili olarak sistem anlayışını benimsemiş olarak sayılabilir (Elma ve Demir, 2003: 51-52).

2.9. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN ÖNEMİ

Öğrenen örgüt, bireyin kendine yönelmesi, kendi eksikliklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerin yenilenmesi ve bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca kendini geliştirmesi için farklı ortamlar yaratan örgüttür. Böylece kendini geliştiren birey, her bilgiyi değil, kendine gerekli bilgi ve beceriler için çaba harcayan ve güncelliği kalmamış bilgileri kolayca aşabilen birey konumuna yükselmektedir.

Öğrenen örgütlerin önemi, bireyler gibi örgütlerin de kendilerini geliştirmenin yaşam boyu süren bir süreç olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır. Bunun ise, içinde yaşadığımız bilgi çağının önemli bir gerçeği olan bilgi eskimesi olgusu ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Şimşek, 2005: 424).

Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde, konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin, kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının giderek arttığı görülmektedir. Dünya giderek küçülmekte, iletişim giderek hızlanmakta ve her geçen gün yeni bilgilerle karşı karşıya kalınmaktadır. Kişiler, kurumlar ve toplumlar yeni bilgilere ulaştıkları ve bu bilgileri kendi kurum kültürüne kazandırdıkları oranda başarılı olabilmektedirler. Aksi halde eskimiş bilgilerin bekçiliğini yapan kişi, kurum ve toplumların şansları giderek azalmaktadır. Bu açıdan günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi artık, önem ve değerini yitirmiştir. Bu yüzden, örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran organizasyonlar, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedir (Mutlu, 2009: 65-66).

Öğrenen organizasyonlar, değişimin önünde ve hızla değişen yapılardır. Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde, hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar, kendilerini bir süre sonra küçülmüş ya da dağılmış olarak görebilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu söylenemez.

Günümüzde öğrenme, rekabeti artırma konusunda, var olan en önemli üstünlüklerden birisidir.

Yakın gelecekte zirveye oynayan birey ve kurumlar, en kolay, en hızlı öğrenenler olacaktır (Kıngır ve Mesci, 2007: 67).

Günümüzde öğrenen örgüt anlayışına dayalı bir örgütsel yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızlı ilerlemenin yaşandığı son yıllarda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütler başarılı olmak ve rekabet avantajlarını yakalamak istiyorlarsa öğrenen örgütler olmak zorundadırlar.

Günümüzde organizasyonların ayakta kalması, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, kendisinden beklenen hizmeti sunabilmesi, organizasyon içinde ve dışında sinerji yaratabilmesi, verimliliğini ve etkinliğini artırabilmesi, toplumla barışık yaşamayı sağlayabilmesi için öğrenen organizasyon olma mecburiyetleri vardır (Güler, 2008: 20-21).

2.10. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA ÖĞRENME SÜRECİ

Öğrenme, bireyin “öğrenme merdiveni”nde göstereceği aşamalar sonunda gerçekleşir. Öğrenme merdiveni, öğrenmenin aşamalı bir süreç olduğunu ifade eden bir kavramdır. Ancak bireyin bu basamakları aşabilmesi için belirli bir motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bu motivasyon bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel), dışarıdan bir yönlendirme ile (genellikle örgüt tarafından) de gerçekleşebilir (dışsal). Ancak, etkin, çabuk ve sürekli bir öğrenme, bireyin içsel motivasyonu ile gerçekleşebilmektedir.

Motivasyonun dışında bireylerin öğrenme basamaklarındaki ilerlemelerini etkileyen bir diğer faktör de, farkında olmadan geliştirdikleri “düşünsel modeller”, inançlar ve değer yargılarıdır (Yazıcı, 2001: 197).

Bireyin öğrenme merdivenindeki gelişme basamakları ve gelişimini etkileyen faktörler şunlardır:

Umursama: Umursama aşaması, öğrenme merdiveninin ilk basamağını ve insanları araştırmaya yönlendirecek ilk adımı oluşturmaktadır. Bu aşama, bireyin “bilmiyorum ve umursamıyorum” yaklaşımından, “bilmediklerimi araştırmalıyım”

şeklinde düşünmeye başladığı, yani öğrenmeye hazır duruma geldiği aşamadır (Öztürk, 2003: 267).

Bilinçlenme: Bilinçlenme aşaması, bireyde öğrenme arzusunun olduğu aşamadır. Bu aşamada bireyin öğrenmesini engelleyen temel faktörler, bireyin görev tanımlarını veya ücret sistemini oluşturan katı, yapısal faktörlerdir. “Bu benim işim değil” veya “bunu yapmak için para almıyorum” şeklindeki tepkiler, bu aşamada bireyin göstereceği en belirgin tepkilerdir.

Anlama: Bu aşama bireyin öğreneceği şeyi incelemesi ve kendisini sonuca götürecek eylemlere girişmesi aşamasıdır. Birey, bilginin kendi ihtiyaçlarını ve örgütsel ihtiyaçları karşıladığını anlamasıyla birlikte, olaya belirgin bir bağlılıkla sarılacaktır. Öte yandan, bireyin bilgi birikiminin artmasıyla birlikte, sahip olduğu düşünsel modellerini, davranış kalıplarını ve değerlerini sorgulama şansı da doğacaktır. Bu da, bireyin içinde, Senge'nin ifadesiyle, kişisel yetkinliğin temelini oluşturan “yaratıcı bir gerilim” doğuracaktır (Şahinkesen, 2010: 58). Yani bireyin, vizyonu ve mevcut durumu arasındaki fark, bireyin içinde bir enerji yaratacak ve onu vizyonuna doğru hareketlendirecektir (Yazıcı, 2001: 198-199).

Bağlılık: Öğrenmeye bağlılık, bireyin içsel motivasyonu ve merak duygusu olmadan gerçekleşemez. Öğrenme isteği bireyin içinden gelmelidir. Bu aşamada bireyin öğrenme yolundaki tüm engellerin kaldırılması, bireyin öğrenme yönünde desteklenmesi gerekir (Yazıcı, 2001: 199).

Harekete Geçme-Eylem: Bireyin bu aşamaya gelmesi, gerçek anlamda iyileşmelerin ortaya çıkmasına neden olur. Bireyin yaratıcılık ve problem çözme yeteneğinin gelişmeye başladığı bir aşamadır.

Düşünme ve Yansıtma: Bu aşama hareketlerin, teorilerin ve sonuçların değerlendirildiği ve üzerinde bir kere daha düşünüldüğü ve içselleştirildiği aşamadır. Etkin bir yansıtma ve tekrar düşünerek, değerlendirme; anlama, bağlılık ve eylem aşamalarını geliştirerek öğrenme sürecinin tamamlanmasını sağlar (Şahinkesen, 2010: 59).

Yansıtma, öğrenilenlerin başka alanlara ve diğer çalışanlara aktarılmasıdır. Bu aşamada öğrenilenler bilgi, beceri, davranış, tutum, norm, kurallar, ilkeler, belgeler, sözlü aktarımlar, arşiv ve benzeri araçlarla örgüt hafızasına işlenir ve sürekli tekrarlar

yoluyla korunur (Yazıcı, 2001: 199).

2.11. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK

Öğrenen organizasyonlarda, bir liderin öğrenme potansiyeli, ne bildiği ile değil, nasıl öğrendiği ile yani öğrenme süreci ile değerlendirilir (Öztürk, 2003:266). Öğrenme sürecinde en etkin rol liderlere düşmektedir. Çünkü bireyin öğrenmesini ve öğrenme merdiveninde ilerlemesini etkileyecek faktörlerin belirlenmesi; öğrenme sürecine olumsuz etki yapacak olanların ortadan kaldırılması, pekiştirici olanların desteklenmesi, liderin yetenekleri ve üstleneceği rol ile gerçekleşebilir (Yazıcı, 2001: 200).

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Güler, 2008: 37-38). Liderlik, kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme ve yönlendirme sorunudur. Lider kendisini izleyenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişidir. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için organizasyonlar açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Mutlu, 2009: 28).

Bir örgütün, öğrenen organizasyon olabilmesi için gerekli değişim aracı liderliktir. Öğrenen organizasyonlarda yöneticiler, başkalarını kontrol etme değil, başkaları ile "birlikte kontrol etme" düşüncesinin önemi üzerinde dururlar. Bu liderler, paylaşılan bir vizyon çerçevesinde kurdukları ilişkiler ve buna ulaşmak için şekillenen kültür doğrultusunda, çalışanlar ile birlikte organizasyonu kontrol ederler. Liderler bireylere, sistemin bütün olarak görülmesi, değişimin başlatılması, takım çalışmasının kolaylaştırılması ve bireysel kapasitelerin artırılması konularında geleceği şekillendirmek için yardımcı olurlar, öğrenen organizasyon kavramını özümseyen bir lider, diğer bireylerin de bunu gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir (Mutlu, 2009: 29).

Öğrenen örgütlerde liderlik yapabilecek kişi geleneksel liderlik davranışlarından oldukça farklı davranışlar gösterecektir. Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak öğrenen lider yaklaşımında öğrenmeden sorumlu olma,

liderlik davranışının temel boyutu olarak görülmektedir. Çünkü öğretimin etkili olabilmesi için, öğrenmenin meydana gelmesi gereklidir. Öğrenen lider, birinci derecede öğrenme sorumluluğunu kendi kişiliğinde taşıyan ve astlarının öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenen lider, sürekli olarak kendini geliştirme sorumluluğu taşımak zorundadır (Güler, 2008: 38-39).

Öğrenen organizasyonda lider, örgüte yeni fikirleri getiren ve bu fikirlerin oluşumu için çaba gösteren kişidir. Liderin en önemli fonksiyonlarından biri çalışanların yeni fikirler üretmesine imkan tanıyan bir ortam yaratmaktır.

Öğrenen organizasyonda liderin vazgeçilmez özelliklerinden biri entelektüel meraktır. Bu özellik liderin başkalarının bilgi ve becerilerine saygı duymasını sağlar. Lider başkalarının yaptığı işe ve sahip oldukları bilgiye gerçek bir ilgi gösterdiği zaman onların da motive olmalarını ve ortak hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırır (Mutlu, 2009: 29).

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. Liderler, çalışanları denemeye teşvik eden, açık iletişimi ve diyalogu sağlayan, çalışanların problem çözme süreçlerinde aktif olmalarını ve tecrübe sonuçlarının uygulamaya konmasını sağlayan kişiler olmalıdırlar. Liderler bu yönde çaba sarf ettiklerinde, çalışanlar da öğrenme konusunda gönüllü olacaklardır (Yazıcı, 2001: 191).

Öğrenen organizasyonlarda, liderlerin yeni yetenekleri, etki yaratacak fikirleri yaratmak ve yaymak olmalıdır. Liderlerin öğrenme kapasitelerini yeni fikirler üretmesi ve bu fikirleri genelleştirerek örgüt içinde yayılmasını ve içselleştirilmesini sağlamaları belirler (Öztürk, 2003: 266). Çünkü eğer fikirler paylaşılmazsa öğrenme de meydana gelmez. Öğrenen organizasyonlarda liderler önyargılı olmayan, yeni fikirlere açık, kendilerini yenileyen, yeni yaklaşımları izleyen, farklı görüşleri ortaya atan kişiler olmalıdırlar. Öğrenen organizasyonlarda liderler, anlayışlı kişiler olmalıdırlar. Liderler adeta birer “hizmetkar” gibi olmalıdırlar. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, o

istek ve ihtiyaçları gidermeye yönelik çalışmalıdırlar (Yazıcı, 2001: 191-192).

Öğrenen organizasyonlarda liderin, karizmatik bir gücü olması gereklidir. Lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilecek, izleyicilerini üstün performans göstermelerini sağlayacak şekilde motive edebilecektir. Ayrıca, öğrenen organizasyonlarda lider, ikna edebilme yeteneğine sahiptir. Liderler, kişisel risk almaya eğilimli, kafasına koyduğunu yapan kişilerdir. İyi bir liderlik bütün takımın çalışmalarını verimli ve etkin hale getirir. Liderlik sürecinde, liderlerden, takım üyelerinin işlerinden memnun oldukları, işlerini iyi yapmanın gayreti içinde oldukları ve karşılıklı güvenin olduğu bir ortam yaratmaları beklenmektedir (Mutlu, 2009:30).

Öğrenen organizasyonlarda liderlerin dört önemli rolü bulunmaktadır. Bunlar (Yazıcı, 2001: 192):

- Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve davranışları yönlendirilebilir.
- Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolü üstlenmelidirler.
- Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
- Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.

Çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için liderlerin temel olarak aşağıdaki davranış modellerini sergilemeleri gerekmektedir. Bunlar (Öztürk, 2003: 266):

- Öğrenmeye gönüllü bir ortam yaratmak,
- Etki yaratacak fikirler oluşturmaya çalışmak,
- Bu fikirlerin yayılmasını ve genelleşmesini sağlamak olarak söylenebilir.

Öğrenen organizasyonlardaki liderlik tipine bakıldığında bunun dönüşümcü liderlik tipi olduğu anlaşılacaktır. Çalışanların üzerlerine eğilmek, onları yeni bilgilere

ulaştırmak için gayret sarf etmek, misyon ve değerlere önem verip sürekli yenilik sağlama dönüşümcü liderliğin özelliklerindedir (Güler, 2008: 42).

2.12. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN TEMEL YETENEKLERİ

Öğrenen organizasyonlar, çeşitli yeteneklere sahip organizasyonlardır. Dolayısıyla, öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için öncelikle bu yeteneklerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Öğrenen organizasyonların bu yetenekleri, örgütsel öğrenme tarafından gerçekleştirilir. Yani örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştürebilmesi için bazı temel yapı taşlarını kullanması gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 154-155).

2.12.1. Sistematik Problem Çözme

Sistematik problem çözme, öğrenen kurumların ilk yapı taşlarıdır (Avcı, 2005: 88). Bu ilk faaliyet yoğun olarak kalite hareketinin felsefesi ve yöntemleri üzerinde kuruludur. Altında yatan ve hemen herkesin kabul ettiği başlıca fikirleri şunlardır (Tolgay, 2010: 36-37);

- Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı yöntemler yerine bilimsel yöntemler kullanmak,
- Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak,
- Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

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 (Yazıcı, 2001: 155).

2.12.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme

Sistematiik problem çözümlerinin bir üst aşamasıdır. Yeni bilginin sistematiik biçimde aranması ve denenmesini içerir. Uygulanması zor bir yöntemdir. Çünkü problem çözümlerinden farklı olarak, yeni yaklaşımların denenmesinde koşulların elverişli olması gerekmektedir.

Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olma ile bunları yapmayı teşvik eder. Deney yapmak yeni yaklaşım ve uygulamaları denemek, yeni bilginin sistematiik olarak aranması ve test edilmesini gerektirir. Bilimsel metotlar kullanmak bir zorunluluktur ve problemin çözümü için gereklidir. Ancak deneyleri, problem çözümlerinden farklı olarak, mevcut zorunluluklar değil, fırsatlar ve genişleyen ufuklar ve yeni arayışlar harekete geçirirler (Tolgay, 2010: 37).

2.12.3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Öğrenme

İşletmeler başarılarını ve hatalarını gözden geçirmeli, sistematiik olarak değerlendirmeli ve alınan dersleri çalışanlara açık bir şekilde ulaştıracak biçimde kaydetmelidirler. Geçmişini hatırlamayanlar onu sürekli tekrar ederler. Yapılan araştırmalar, hatalardan öğrenilenlerin, daha sonraki başarılarıdaki temel faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Deneyler veya tecrübeler 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 (Öztürk, 2003: 256).

Yapılan hatalardan çıkarılacak sonuçlar öğrenme sürecine pozitif katkıda bulunacaktır. Bu sebeple örgütün korku ortamından mümkün olduğunca uzak bir ortamda olması gereklidir. Korku, hataların ve doğrunun gizlenmesi ve etkinliğin azalması sonucunu doğurur (Şahinkesen, 2010: 42-43).

2.12.4. Başkalarından Öğrenme

Öğrenme her zaman kendi kendini analiz ve değerlendirme yoluyla sağlanamaz. Bazen en etkin çözümler kişinin çevresinden gelir. Farklı sektörlerde yer alan işletmeler bile bazen, diğer işletmelere yaratıcı fikirler sunabilmektedirler (Yazıcı, 2001: 158).

Bu yapı taşı, kıyaslama tekniği ile ilgilidir. Kıyaslama, en iyi uygulamaların açığa çıkarıldığı, analiz edildiği, benimsendiği ve uygulandığı araştırma ve öğrenme deneyimleridir. Kıyaslama sayesinde, çalışma gruplarının kendi dışındaki öğrenme olanaklarının farkına varmalarına olanak sağlanır (Mutlu, 2009: 63). Bu nedenle, işletmelerin çevresini ve özellikle rakiplerini sürekli kendisiyle kıyaslayarak bilgi elde etmesi gerekmektedir. Kıyaslama, diğer işletmeler ile yapılacağı gibi işletmenin departmanları arasında da yapılabilmektedir (Avcı, 2005: 88).

Kıyaslama kadar etkili bir diğer kaynak da “müşteriler” dir. Müşteriler, güncel ürün bilgisi, rekabetçi yaklaşımlar, değişen tercihler konusunda fikir, hizmet ve kullanım şekilleri konusunda geri besleme (feedback) sağlayabilirler (Şahinkesen, 2010: 43). Bu yüzden müşteriler ile yapılan görüşmeler, hataların bulunmasını kolaylaştırmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda müşteriler tarafından yapılan eleştiriler gelişme ve değişim için birer fırsat olarak görülmeli ve kullanılmalıdır. Öğrenen organizasyonlar müşterilerden öğrendikleri bilgilerle, müşterilerin gereksinimlerine uygun çözümler üreterek başarılı olabilmektedirler. Öğrenen organizasyonlarda müşteri çok önemli bir unsurdur. İşletmeler, hizmet ve faaliyetlerinde müşteri memnuniyetine çok önem vermeli ve onlardan gelen her türlü eleştirileri, öğrenme ve gelişim fırsatı olarak değerlendirmelidirler (Mutlu, 2009: 64).

2.12.5. Bilgi Yaratma ve Bilgi Paylaşımı

Bilgi, işletmelerin 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. Bilginin işletmelerden kaybolması, örgütün varlığını sürdürmemesine neden olur (Öztürk, 2003: 257).

İşletmelerin rekabette kendilerini farklı hale getirebilmelerinin en etkin yolu bilgiye sahip olmak ve onu kullanmaktır. Bilgi yönetim stratejilerini belirleyerek rekabet avantajı sağlamanın yolu bilgiyi stratejik olarak yönetebilmekten geçmektedir. Bilgi ancak etkin bir şekilde paylaşıldığında sinerjik bir etki yaratarak artar. Bilginin transferinden en yaygın yöntemler olarak yazılı ve sözlü raporlar, geziler, ziyaretler, eğitim ve yetiştirme programları ve rotasyon programları gibi uygulamalar kullanılmaktadır (Şahinkesen, 2010: 43-44).

Bu aşama, geliştirilen bilginin, ilgililerce paylaşılmasını öngörmektedir. Öğrenen organizasyonlar, sürekli olarak yeni bilgiler arayışı içindedirler ve elde edilen bilgilerin herkes tarafından kullanılmasını amaçlarlar.

Bu bakımdan öğrenen organizasyonların temel özelliklerinden birisi de, bilgileri tüm organizasyona yayarak herkes tarafından paylaşılmasına zemin hazırlayan bir örgüt kültürü özelliğine sahip olmalarıdır. Bununla birlikte öğrenen organizasyonlarda, ihtiyaçların anlaşılması ve problemlerin çözülebilmesi için, çalışanların çevrelerindeki değişimlerden haberdar olmaları gerekir. Bu nedenle bilgi, tüm çalışanlar için aynı ölçüde ulaşılabilir olmalı ve paylaşılmalıdır. Bilgi, örgütün damarlarında dolaşan kan gibidir (Mutlu, 2009: 64-65).

Öğrenmenin alan yönünden sınırlı kalmaması için, bilginin örgütün her noktasına hızlı şekilde yayılması gerekir. Bilginin paylaştıkça değerinin artacağı ve verimliliğinin yükseleceği düşünülürse, bu aşama temel yeteneklerden birisidir (Avcı, 2005: 89).

2.12.6. Sinerji Yaratma

Bilgi toplumunda, sahip olduğu benzersiz yeteneklerle insan ön plandadır. İnsanın sahip olduğu düşünme ve paylaşma yeteneği ile bu etkileşim sonunda sinerji yaratarak, daha fazlasını ortaya kayabilmesi, onu diğer varlıklardan ayırmaktadır (Öztürk, 2003: 257).

Öğrenen organizasyonların en önemli özelliklerinden biri de, çalışanları vasıtasıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları, ortak amaçlar çevresinde, yaratıcılıklarını ön plana çıkartarak,

dayanışma içinde çalışmalarına neden olur. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar (Şahinkesen, 2010: 44).

2.12.7. Sürekli İyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin en önemli boyutunu oluşturan sürekli iyileştirme, sadece mevcut sorunların giderilmesini değil; daha iyi sonuçlar alabilmek için sürekli yeniliklerin ve fırsatların değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Öğrenen organizasyonlar için sürekli iyileştirme, öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenilenlerin, ortak bir vizyon çerçevesinde örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılması sonucu sürekli iyileştirme gerçekleşir (Yazıcı, 2001: 161).

Öğrenen örgüt, geçmişe ait tecrübelerden, başkalarının başarılarından öğrenmeyi, bunlardan örgütün yararına yeni bilgiler yaratmayı, yaratılan bilgileri paylaşmayı, sürekli iyileştirmeyi ve bütün bunlardan sinerjik etki sağlamayı amaçlar ve bu yönüyle, örgütün her düzeyinde sürekli gelişme ve uyumlaşma faaliyetleri, güçlü ve uyumlu kültürle bütünleşir. Böylece örgüt içinde var olan potansiyel güçleri harekete geçirerek ve bu güçlerden de yararlanarak, örgütü daha etkin, verimli ve performansı daha yüksek bir örgüt haline getirmeyi, değişimleri dönüştürerek, çevreye uyum sağlamayı, gerilerde kalmamayı amaçlar (Eren Gümüştekin vd., 2013: 285).

2.13. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Literatüre baktığımızda bütün yazarlar örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon terimlerinin birbirinden farklı şeyler ifade ettiği konusunda hem fikirlidir. Buna rağmen birbiriyle birçok noktada örtüşmeleri ve birbirlerini tamamlamaları nedeni ile örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları arasında çok kesin hatlarla bir sınır çizmek olanaklı görünmemektedir (Özyurt, 2010: 27).

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade eder. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgideki değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri, öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini anlamaya çalışırlar. Öğrenen örgüt kavramı ise,

sürekli olarak yeni bilgiler elde eden, ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen organizasyon demektir (Aydoğan vd., 2011: 195).

Bunlardan birincisini organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; ikincisini de bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak mümkündür (Kıngır ve Mesci, 2007: 66).

Bundan, öğrenen örgütü, örgütsel öğrenmenin örgütün bütününe yayılması sonucunda ortaya çıkan bir öğrenme ortamı; öğrenme süreçlerinin toplamı olarak anlamak uygun olacaktır (Şimşek ve Kıngır, 2006: 17). Diğer bir ifadeyle, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütlerin içinde yer alan bir faaliyettir (Çandır, 2010: 21).

Örgütsel öğrenme terimi ile ilintili olarak sorulacak olan soru ne tür bir öğrenme olduğudur. Cevap bireysel, grup, takım, aktif, anlamlı veya örgütsel tarzında daha da uzayıp gidecek birer cevaplar bütününe içerebilir. Öğrenmeye bir süreç olarak baktığımızda, örgütsel öğrenme terimi öğrenmenin işletmedeki ortaklaşa yöntem sayesinde ve işletmenin genelinde yer aldığını ortaya koymaktadır. Öğrenen organizasyon terimine baktığımızda ise sorulacak olan soru ne tür bir organizasyon olduğu ile ilgilidir. Cevap iyi, etkili, gelişen ve öğrenen organizasyon tarzında daha da uzayıp gidecek birer cevaplar bütününe içerebilir. Bu bakış açısında terim öğrenen ya da öğrenme sürecinde olan bir organizasyonu tanımlamaktadır (Özyurt, 2010: 27).

Öğrenen organizasyon öğrenmeye daima öncelik verir. Bu nedenle öğrenen organizasyon, tüm üyelerin öğrenmesini sağlayıp basitleştirir ve bu süreyi verimli bir şekilde yönlendirerek kendini değişen koşullara uyarlayan bir yapıya kavuşur. Öğrenen organizasyonlar, değişimin önünde ve hızla değişen yapılardır. Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde, hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar, kendilerini bir süre sonra küçülmüş ya da dağılmış olarak görebilirler. Günümüzde öğrenme, rekabeti artırma konusunda, var olan en önemli üstünlüklerden birisidir. Hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan öğrenme, çözüm ve değişimdir. Yakın gelecekte zirveye oynayan birey ve kurumlar, en kolay, en hızlı öğrenenler olacaklardır (Kıngır ve Mesci, 2007: 66-67).

Bahsedilen bu hususlar doğrultusunda görülmektedir ki, konunun başında da belirtildiği üzere örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları birçok noktada birbirlerini tamamlamaktadırlar. Dikkat edilmesi gereken husus, aralarında kesin sınırların çizilemediği her iki kavramın da işletme geneline yayılmış olan öğrenme sürecinden bahsettiği ve öğrenmenin doğal sonucu olarak da gerekli olan davranışsal değişikliğin oluşmasının beklendiğidir (Özyurt, 2010: 28).

2.14. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARLA GELENEKSEL ORGANİZASYONLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de organizasyon karşılıklı sorumluluklar yüklenirler (Boyacı, 2007: 30).

Öğrenen organizasyon; geleneksel organizasyonlardan farklı olarak, kurumların sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkarabilecekleri sonuçlar ile çevre şartlarına kendilerini uydurabilmeleri, personellerini çevre şartlarına göre geliştirici bir sistem kurabilmeleri ve bu sistem sayesinde sürekli gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir (Özus, 2005: 16).

Geleneksel organizasyonların vizyonu üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Öğrenen organizasyonlarda ise tüm organizasyonel birimlerden ortaya çıkan ve paylaşılan bir vizyon söz konusudur. Ancak üst yönetim vizyonun ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamaktan sorumludur. Klasik organizasyonda üst yönetim ne yapılacağına karar verirken organizasyonda yer alan birey ve birimlere bu doğrultuda eylemlerini sürdürme görevi verilmektedir. Öğrenen organizasyonlarda ise fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması tüm organizasyonel düzeyleri kapsamaktadır. Geleneksel organizasyonel yapılanmada herkes kendi işinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmekte ve bireysel becerilerini geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda kişiler kendi işleri kadar faaliyetlerinin diğerlerinin işleri üzerindeki etkisini ve işler arasındaki karşılıklı bağımlılığı anlamaktadırlar. Geleneksel örgütlerde

çatışmalar güç ve hiyerarşik etki ile çözümlenmektedir. Oysa öğrenen bir organizasyonda çatışmalar işbirliği temelinde gelişen bir öğrenme süreci yoluyla ve organizasyonda yer alan kişilerin değişik görüşlerinin bütünleştirilmesi ile çözümlenmektedir. Geleneksel yapıda liderin rolü organizasyon vizyonu oluşturmak, uygun bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurmak ve çalışanların bir bütün olarak kontrol etmek şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Öğrenen organizasyonlarda liderin rolü ise paylaşılan bir vizyon oluşturmak, çalışanları yetkilendirmek ve karizmatik liderlik yoluyla tüm işletmede etkin bir karar alma sürecini teşvik etmekten oluşmaktadır (Tolgay, 2010: 47-49). Geleneksel ile öğrenen organizasyonları ayıran bir diğer fark da birincisinin öğrenme eylemini sadece içe dönük, ikincisinin de hem içe hem de dışa dönük olarak oluşturmasıdır. Bu sayede öğrenen organizasyonlar çevreleriyle uyumlarını sadece stratejik bağlamda değil, öğrenme eylemi bağlamında da gerçekleştirmiş olurlar. Geleneksel hiyerarşik organizasyonlar üyelerinin yiyecek, barınak ve ait olma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmışlardır. Buna karşılık öğrenen organizasyonlar bu temel ihtiyaçların ilerisinde “ kendisine saygı” ve “gerçekleştirme” duygularını da tatmin etmeyi hedefler. Geleneksel organizasyonlar olaylara karşı tepkime göstermek suretiyle değişir. Bunların referans noktaları dışarıdadır ve genellikle rekabete dayalıdır. Bu organizasyonlar karşıtlığa dayalı olarak değişirler. Buna karşılık, öğrenen organizasyonların yönünü başkalarının davranışları değil, vizyonları belirler. Referans noktaları içeridedir ve yaratmak istedikleri geleceğe yöneliktir. Bunlar değişimi bizzat gerçekleştirirler ve değişime nadiren tepkime gösterirler (Coşkun, 2000: 113).

Öğrenme özellikleri açısından öğrenen organizasyonlar ile geleneksel organizasyonlar arasındaki farkları aşağıdaki çizelgede özetlemek mümkündür (Çam, 2002: 86).

Tablo 2.1: Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Öğrenme Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Organizasyonlar	Öğrenen Organizasyonlar
Öğrenen kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (Yöneticiler, satış Elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar tüm bölüm ve düzeydeki Elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinde eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçlarını kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, Formal eğitim, öğrenme Planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk Bir kaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, toplantılarda, iş yerlerinde ve dışında
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Heyecansız	Coşkulu

Kaynak: Tolgay, 2010: 48.

2.15. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖĞRENEN ÖRGÜT İLİŞKİSİ

Öğrenme, tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı doğumundan itibaren, yaşamak için çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için de sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Organizasyon teorisinde, sistem yaklaşımı ile birlikte organizasyonların canlı birer varlık olarak ele alınması; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için

düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabilecekleri fikrini doğurmuştur (Yazıcı, 2001: 63).

Örgütler canlı birer sistemdirler. Bir örgütün yaşayabilmesi için, çevresinde olup bitenlerden haberdar olması ve onda meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlama esnekliğine sahip olması gerekmektedir. Nasıl ki insan beyni, çevredeki değişimlere göre vücudumuzu ayarlıyorsa, organizasyonların da değişen şartlara göre kendilerini adapte etmeleri gerekmektedir. Kendisini çevresinden soyutlayan örgütlerin yaşama şansları giderek azalmaktadır. (Alp, 2007: 18-19)

Dolayısıyla, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için de varlıklarını sürdürmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartı “öğrenmek” olacaktır (Şahinkesen, 2010: 5). Bu nedenle öncelikle öğrenme kavramının anlaşılması ve bir değişim ve sürekli gelişme aracı olarak nasıl değerlendirileceğinin incelenmesi gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 63).

Öğrenme temel olarak, bireylerin yeni yaklaşımlar geliştirme, yeni bilgi edinme ve onu paylaşımlarını içeren kapsamlı bir süreçtir. Diğer bir deyişle öğrenme kavramı, bireyin davranışlarında bir farklılık yaratan yeni bilgi ve anlayış edinimini ifade etmektedir. Senge öğrenmeyi, salt bir bilgi edinmeden öte, bireyin düşünce ve davranışlarında, onu daha önce yapamadıklarını yapabilecek hale getiren değişimler bütünü olarak tanımlamaktadır. Wikipedia’ya göre ise öğrenme, insanların, hayvanların ve yapay bilişsel sistemlerin en önemli zihinsel fonksiyonlarından birini teşkil etmektedir (Akgün vd., 2009: 72).

Öğrenme, kavramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle bireyin inancını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle bilgi ve beceri kazanmaktır. Öğrenme, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar (Yamen, 2010: 79).

Öğrenmenin canlıların varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak bir araç olarak kabul edilmesi uzun yıllar öncesine dayanmaktadır. Ancak, örgütlerin canlı birer varlık olarak kabul edilmesinin o kadar eski olmadığı bilinmektedir. Örgütler de canlı varlıklardır ve yaşamlarını devam ettirebilmek için öğrenmeye ihtiyaçları vardır. (Güler,

2008: 10). Öğrenme örgüt açısından değerlendirildiğinde; örgütün süreçleri, bilgiyi ve yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme sürecidir (Doğan, 2010: 3).

Burada en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durum hem çalışanlar hem de organizasyonun karşılıklı sorumluluklar yüklenmesine neden olur (Kingır ve Mesci, 2007: 71).

Öğrenmeyi beceremeyen örgütlerin planlı, bilinçli ve yönetilen bir değişim süreci yaşamaları pek kolay olmamakta, bu tür örgütlerde yaşanan değişim daha çok şans ve tesadüflere bağlı olmaktadır (Basım vd., 2009: 45).

Öğrenme ve değişim iç içe olan kavramlardır. Bunun en güzel örnekleri, ekoloji bilimine analogi yapılarak anlaşılabilir. Reg Revans, bir organizmanın sürekliliğini sağlayabilmesi için gerek duyduğu öğrenme düzeyinin (L), çevresindeki değişime (C), en az eşit veya ondan daha fazla olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu açıklamayı " $L \geq C$ " şeklinde ifade etmek mümkündür. O halde örgütler, yaşayan birer organizma olarak düşünüldüğünde, sürekli değişen çevre şartlarında yaşamlarını sürdürebilmek için, çevrelerinde meydana gelen değişimden daha fazla miktarda öğrenmek zorundadırlar (Yazıcı, 2001: 87).

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt sistemini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. İşletmeler de varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler (Koç, 2006: 68).

Hemen her şeyin müthiş bir hızla değiştiği günümüzde, yönetici ve işgörenlerin düşünce kalıplarında ve örgütsel yapılarda bir değişiklik yapılmaksızın, bugünün problemlerini dünün örgüt biçimleri ve yönetim anlayışlarıyla çözmeye çalışmak, anlamlı bir yaklaşım olarak kabul edilemez.

Dolayısıyla, yeni yönetim yaklaşımlarına ve örgütlenme biçimlerine ihtiyaç bulunmaktadır (Koç, 2006: 47-48).

Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlere bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Öneren, 2008: 164). Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan

rekabet ortamına en uygun düşecek işletme yapısının öğrenen organizasyonlar olduğu düşünülmektedir (Diker, 2007: 17) Öğrenen organizasyonlar, günün hızlı değişimine ayak uydurmak isteyen her kurum için önemli bir yapıdır (Özus, 2005: 13). .

Öğrenen organizasyon kavramı, bir organizasyonun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Arslantaş ve Dikmenli, 2007: 78).

Öğrenen organizasyon, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa zamanda demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı, belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamında yeni bilgiler yaratan, öğrenen, uygulayan ve sonuçlarından yeniden öğrenen organizasyondur (Özus, 2005: 14-15).

Öğrenen organizasyon, bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni ve coşkun yaklaşım ve düşüncelerin beslendiği, kolektif arzunun arttırıldığı, insanların sürekli olarak, birlikte nasıl öğrendiğini gösteren bir organizasyon yapısıdır. Böyle bir organizasyonda değişim arzu edilir, önlenilmeye çalışılmaz (Kıngır ve Mesci, 2007: 79).

Değişim her zaman sancılı ve zordur. O ya da bu şekilde mutlaka bir tepki görür. Öğrenen organizasyonlardaki en önemli şey de budur. Bu tür yapının gerçekleştirilebilmesi sonucunda çalışanlar değişimi kucaklar. Çünkü onlar değişimin neden gerekli olduğunu öğrenmişlerdir ve bunu istedikleri gibi gerçekleştirmeyi bilirler. Öğrenen organizasyonun değişimi kucaklayabilmesinin nedeni bu yapıya ulaşmaya çalışan kuruluşun kendi temelindeki varsayımları ve inançları sorgulama yeteneğini geliştirmesidir (Diker, 2007: 12).

Örgütler için gün geçtikçe çevreye uyum sağlama kabiliyetini artırmak, ayakta kalmanın şartı haline gelmektedir. Bu olgu da öğrenen örgüt yaklaşımının yöneticilerin gündemine girmesine neden olmaktadır. Çünkü çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi yaratamayan, bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen örgütlerin çevreleri ile bağları kopmakta, uyumları kaybolmaktadır. Değişim ve gelişmelerin sürekli olduğu günümüzde örgütler, yeni düşünceler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları ve yeni yönetim anlayışlarının olduğu yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirme

zorunda kalmışlardır (Karadurmuş, 2012: 9-10).

Tüm canlılar gibi organizasyonlarda ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde olmak zorundadır. Organizasyonların başarılı olması, değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ile mümkündür. Temelde öğrenen organizasyon kavramı; “çevre şartlarındaki değişiklikleri izleyerek, bu değişiklikler yönünde kendini dönüştürebilen, gelişen ve kendini yenileyebilen dinamik organizasyonları” ifade eder (Özus, 2005: 15). Aslında öğrenen örgüt, bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için her firmanın hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir (Öneren, 2008: 165).

Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişletebilen bir organizasyondur. Öğrenen organizasyon yaklaşımından, örgütün çevresel faktörlerdeki değişiklikleri öğrenmesi ve bunlara adapte olma yeteneğini kazanması anlaşılmalıdır (Yeniçeri, 2002: 215).

Öğrenen örgütler, “dışarıda bir şeyler değişsin, biz ona bakarak değişelim” anlayışını günümüzün rekabet koşullarına uygun bir anlayış olarak görmemektedir. Bu örgütlerde değişime uyum sağlamak gibi bir anlayışa gerek yoktur. Öyle bir yapı yaratılmalı ki; çalışanlar yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişen bireylerden oluşsun, böylece tüm yenilikler örgüt yapısı içinden çıksın. (Öneren, 2008: 167).

Öğrenen organizasyonların temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerden, tedarikçilerden, satıcılardan, iş ortaklarından ve rakiplerden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenebilmektir. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyon düşüncesine göre, başarılı işletmeler, değişen çevre şartlarına, canlılarınkine benzer bir şekilde uyum sağlamaktadırlar. Çünkü insanlar ve hayvanlar, zor şartlarla karşı karşıya kaldıklarında, öncelikle çevreyi tanıma, özelliklerini öğrenme ve bu özelliklere uyum sağlama yaklaşımını benimserler (Tolgay, 2010: 36).

Öğrenen örgüt, geçmişe ait tecrübelerden, başkalarının başarılarından öğrenmeyi, bunlardan örgütün yararına yeni bilgiler yaratmayı, yaratılan bilgileri

paylaşmayı, sürekli iyileştirmeyi ve bütün bunlardan sinerjik etki sağlamayı amaçlar ve bu yönüyle, örgütün her düzeyinde sürekli gelişme ve uyumlaşma faaliyetleri, güçlü ve uyumlu kültürle bütünleşir. Böylece örgüt içinde var olan potansiyel güçleri harekete geçirerek ve bu güçlerden de yararlanarak, örgütü daha etkin, verimli, ve performansı daha yüksek bir örgüt haline getirmeyi, değişimleri dönüştürerek, çevreye uyum sağlamayı, gerilerde kalmamayı amaçlar (Eren Gümüştekin vd., 2013: 285).

Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği ise değişime cevap verecek duyarlılıkta olmalarıdır. Başka bir ifadeyle davranışları değiştirecek kadar derinlemesine değişim öğrenmektir. Dolayısıyla, örgütsel değişimi sağlamak için örgütte her seviyede örnek olabilecek kişilerin değişim hedefi etrafında birleşmesi sağlanmalıdır (Yamen, 2010: 62).

Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir. Çevresine karşı uyanık ve esnektir Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir (Yamen, 2010: 98-99).

Organizasyon, öğrenen organizasyon sürecine gelene kadar birçok aşamadan geçer. Bunlar; bilen organizasyon, anlayan organizasyon ve düşünen organizasyondur. Tüm bu süreçlerin uygulanması sonucunda da ortaya öğrenen organizasyon çıkar. Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Bu tarz yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin organizasyon kültürüne yerleştirilmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de organizasyon karşılıklı sorumluluklar yüklenirler. (Özus, 2005: 13).

Öğrenen organizasyonlar; bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlarla karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, deneyler yaparak sürekli gelişmeye açık olduklarından, değişime daha kolay uyum sağlayabilirler. Öğrenen organizasyonlarda değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren temel girdidir. Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilir (Koç, 2006: 71). Dolayısıyla öğrenen örgütlerin yaratıcılık ve öğrenme becerisini kullanarak, değişimi önceden sezinleme ve değişim gerçekleşmeden önce harekete geçme

kapasitesine sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür (Pelit vd., 2010: 61-62).

Diğer organizasyonlar, mevcut kültürel değerleri ve yapıları içinde değişime uyum sağlamaya çalışırken, öğrenen organizasyonlar kendi kendilerini değiştirirler ve bu değişim sonucunda öğrenmeyi kendi yapı ve kültürlerinin bir parçası haline getirirler. Çünkü değişim, öğrenmenin gerçekleştirilebilmesinin başlangıç noktası ve yönlendiricisi ya da başka bir ifade ile itici gücüdür (Pinar, 2006: 37).

Diğer örgütler mevcut değerler ve yapılar içinde değişime adapte olurlarken, öğrenen örgütler, kendilerini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi hedeflerler. Öğrenen örgütlerin kaygısı sadece değişen koşullara adapte olabilmek değildir, bununla birlikte değişimden bir şeyler öğrenmeyi ve kendi bünyelerine katmayı hedeflerler. Toplumda her geçen gün artan bilgiye uyum sağlamak için işgörenlerin öğrenmeyi öğrenmesi gibi örgütlerin de öğrenen örgütler olmaları gerekmektedir. Öğrenen örgüt, geleceğini oluşturma kapasitesini durmadan genişleten bir örgüttür. Bu öğrenme, örgütün ayakta kalması ve uyumu için önemlidir. Bu da örgütlerde sürekli gelişme ve hızlı gelişmelere uyum sağlamak için dinamik örgütsel bir yapıyı gerektirmektedir (Güler, 2008: 15).

Deneyim içerisinde sürekli değişim davranışı yüzünden öğrenen örgüt sürekli değişim yolundadır. Değişim, öğrenmeye götüren bir birikimdir. Her değişimi ispatlanacak bir varsayım olarak görüp her deneyim sonuçlarını inceleyerek, öğrenen örgüt, bu değişimin deneyimini artırdığını ve bundan da öğrenmeyi ortaya çıkardığını kanıtlar (Alp, 2007: 46).

Değişim, öğrenme ve adaptasyon (uyum sağlama), organizasyonun çevresine uyum sağlama sürecinin temel parçalarıdır. 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 devan ettirecektir. İşte bu da öğrenmenin özünü ortaya koymaktadır. (Yazıcı, 2001: 86).

Örgütlerin birer canlı organizma olarak değerlendirilmesi, onların da çevreleriyle uyum içinde yaşayıp çevresel değişimlere adapte olabilmeleri için öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin de ayakta kalabilmesi için temel şart örgütü oluşturan bireylerin öğrenebilen, öğrendiklerini gruba aktarabilen ve örgütün yaşamsal çıkarlarını koruyabilen bir yapıda olması gerekliliği taşımasıdır. (Karadurmuş, 2012:10). Öğrenen organizasyonlar, değişimin önünde ve hızla değişen yapılardır. Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde, hıza ayak uydurmak çok güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar, kendilerini bir süre sonra küçülmüş ya da dağılmış olarak görebilirler. Global dünya pazarı ile uyum içinde değişim yapamayan bir kurumun geleceği olduğu söylenemez. Yakın gelecekte zirveye oynayan birey ve kurumlar, en kolay, en hızlı öğrenenler olacaklardır. Öğrenen organizasyonlarda; yapı, süreçler, disiplinler ve stratejiler aracılığıyla öğrenmeyi en üst düzeye çekerek sürekli gelişen proaktif örgüt olmak hedeflenir (Kıngır ve Mesci, 2007: 67).

Örgütün iç veya dış çevresi, örgütün uyum sağlama yeteneğinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa, öğrenme daha zor gerçekleşir. Bunun tersi olarak, eğer örgütün iç ve dış çevresi çok statik ise, örgütün öğrenme şansı da azalmaktadır. Dolayısıyla öğrenme, bu iki uç arasında sağlanacak gerilimle gerçekleşecektir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için belirli bir miktar gerilim gerekmektedir. Dinamik çevre şartları, öğrenen organizasyonlar için bir yarışma veya kendini rakipleriyle ölçme fırsatı yaratır ve böylece yeni öğrenme olanakları ortaya çıkar. İşletmeler çevresel faktörleri değerlendirirken, mutlaka bir şekilde onlardan öğrenme eğilimi içinde olmalıdırlar. Gerek paydaşlar, gerekse diğer çevresel faktörler potansiyel birer öğrenme kaynağıdır (Koç, 2006: 63).

Öğrenerek kendini yenileyen ve çevresine uyum sağlayabilen örgütlerin amaçlarını daha çabuk gerçekleştirerek etkinliklerini sağlayabilecekleri şüphesizdir. Günümüzde organizasyonların ayakta kalması, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, kendisinden beklenen hizmeti sunabilmesi, organizasyon içinde ve dışında sinerji yaratabilmesi, verimliliğini ve etkinliğini artırabilmesi, toplumla barışık yaşamayı sağlayabilmesi için öğrenen organizasyon olma mecburiyetleri vardır. Değişimin ötesine geçebilmek için çevresiyle sürekli iletişim kuran ve çevresinden sistematik olarak bilgi toplayan, bunları değerlendirerek kendi faaliyetlerine yön veren

organizasyonlar, geleceğini garanti altına alan, yani varlıklarını ve rekabet avantajlarını sürdürecektir. Bu da ancak örgütlerin, öğrenen birer organizma veya “öğrenen organizasyon” haline gelmeleri ile mümkün olacaktır (Güler, 2008: 21).

Her şeyin çok hızlı değiştiği zamanımızda, hıza ayak uydurmak çok güçleşti. Değişimlere ayak uyduramayan kurumlar kendilerini bir süre sonunda “küçülmüş” ya da “doğru boya gelmiş” olarak (bunlar yerine işsiz anlamına gelen herhangi bir başka kibar ifade de konabilir) bulabilir. Peki çözüm ne? Çözüm, öğrenme.

Bugün öğrenme, rekabeti artırma konusunda, tek olmasa da var olan birkaç üstünlükten biridir. Dahası, hızlı değişikliklerin olduğu bir dünyada en sağlıklı olan çözümdür (Çoban, 2006: 29). Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde organizasyonlar değişimlere kayıtsız kalamamaktadır. Günümüzde yaşanan değişim, geçmişte yaşanan değişimlerden daha hızlı olmakta ve organizasyonların çalışma tarzlarını ve yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Organizasyonların bu değişime uyum sağlamaları öğrenme yeteneklerini geliştirmeleriyle mümkündür. Organizasyonların günümüz koşullarında rakiplerine karşılık verebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri hızlı bir biçimde öğrenmelerine bağlıdır (Arslantaş ve Dikmenli, 2007: 74-75). Günümüz işletmeleri daha dinamik ve değişken bir ortamda ayakta kalmaya ve gelişmeye çalışmaktalar. Değişim hızının arttığı bir dönemde, yaşamı devam ettirebilme ve gelişme, işletmenin çevreye adapte olabilecek veya onu yönlendirebilecek becerileri geliştirmesine bağlıdır. Bunun için işletmenin öğrenen bir varlığa dönüşmesi gerekmektedir (Karadurmuş, 2012: 33).

Belirsiz ve sürekli değişen günümüz dünyasında, başarılı olacak organizasyonlar kendilerini sürekli keşfeden, yenileyen ve güçlendiren örgütler olacaktır. Bu özellikleri ise sadece öğrenme yeteneğine sahip örgütler, yani öğrenen örgütler taşımaktadır. Artık, kendini geliştirmeden, sadece mevcut düzen ve uygulamalarını korumaya çalışan örgütlerin çabaları yetersiz kalmaktadır (Karadurmuş, 2012: 24). Değişimi dünya pazarı ile uyum içinde sürdüremeyen bir kurumun geleceği olduğu söylenemez. (Diker, 2007: 9-10).

Değişen ve gelişen bir dünyada sürekli başarı, sadece çevresinde meydana gelen değişiklikleri kabul edip uygulamakla değil; yeni imkanlar yaratarak, geçmiş başarı ve başarısızlıkları değerlendirerek öğrenme yeteneğini geliştirmekle mümkündür.

Başarılı örgütler, öğrenme işlemini sürekli ve dinamik olarak uygulamayı başarmış örgütlerdir (Öneren, 2008: 164).

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 organizasyonların temel çalışma prensibini oluşturmaktadır (Koç, 2006: 75).

Öğrenen organizasyonlar beklentilere yanıt verebilecek bir örgüt ruhuyla üst kademedan başlayıp organizasyonun alt kısmına kadar bir hiyerarşi, sürecin içinde bilgi alış verişi sağlayıp, öğrenmeye teşvik etmeyi, bireysel öğrenmeyi, sürekli gelişmeyi ve ortak bir vizyona sahip olmayı gerekli görür (Kıngır ve Mesci, 2007: 72).

Öğrenen organizasyon felsefesi, gelişme ve öğrenmenin sürekli olmasına dayanır. Öğrenme sürecini tüm organizasyona yayarak, bunu kişi ve takım çalışmalarına yansıtma öğrenen organizasyon olabilmek için gereklidir (Arslantaş ve Dikmenli, 2007: 78).

Örgütsel değişime uyum ve değişimde öncülük, ancak örgüt içinde görevli olan herkesin kesintisiz bir biçimde öğrendiği ve öğrendiklerini uygulamaya koyduğu sistemsel bir bütünlük içerisinde mümkün olabilmektedir. Bu da bünyesinde sürekli öğrenmeyi destekleyen bir kültür ve bunu tamamlayan değerler dizisi içeren, yani öğrenen örgüt olabilmekten geçmektedir (Yumuşak vd., 2012: 212-213).

Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık önem ve değerini yitirmektedir. Bu yüzden, örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. (Güler, 2008: 19).

Öğrenen organizasyonlarda, bilgiyi öğrenmiş kişiler, bilgiyi nerede bulacağını bilir, geçmişteki olaylardan ders alır, tecrübe kazanır. Kendisi bilgiyi üretir, çevresindeki olaylardan öğrenir ve diğerlerine öğretir. Bütün mensupları böyle kişilerden oluşan bir organizasyonda, sürekli gelişme, değişim ve önemli atılımlar ortaya çıkar (Güler, 2008: 12).

Öğrenen örgüt, öğrenmenin temel değer haline geldiği bir örgüt demektir. Örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gerekmektedir. Böyle bir örgüt başarıya hazırdır (Alp, 2007: 41-42).

Öğrenen organizasyonlar dış çevreye karşı açıktır ve çevrenin nasıl geliştiğini izleyerek öğrenmeyi sürekli kılarlar. Öğrenen organizasyonlar gerek çevreye uyum gerekse örgütsel bütünleşme sırasında öğrendiklerinin olumlu sonuçlarını dikkate alarak kendilerini yenileyebilen kurumlardır. Öğrenen organizasyon risk almaya, geliştirmeye ve değişime değer verir. Aynı zamanda öğrenen organizasyonlarda, risk almanın öğrenme adına ne denli önemli olduğunu vurgulamak için hataların hoşgörülü bir şekilde karşılandığı görülmektedir (Arslantaş ve Dikmenli, 2007: 79).

Öğrenen organizasyonlar, değişimlere uyum gösterebilen ve bu değişimlere kısa sürede etkin bir biçimde cevap verebilen esnek örgüt yapısına sahiptirler. Öğrenen organizasyonlar hem iç hem dış esnekliği sağlayabilmiş kurumlardır. Bu şekilde çevresel değişimlerin etkisini en aza indirirler Öğrenen organizasyonlarda alt kademe ile üst kademe arasındaki kademelerin azlığı ve basık yapı dikkat çeker. Öğrenen organizasyonlarda hiyerarşik yapının basıklığı, organizasyonun esnek olabilmeye kabiliyetini ve karar verme ile iş yapma arasında geçen zamanı azaltmaya karşı duyarlı olduğunu gösterir (Arslantaş ve Dikmenli, 2007: 85-86).

Öğrenen organizasyon değişen dünyaya göre her yapıda her bölümde değişime kendini ayarlayabilmektedir. Değişmeyi kabul eden organizasyon devamlı öğrenme ile kendi içinde değişim de yaratabilir (Özus, 2005: 11).

Değişen çevreye uyumlu olmak için örgütün öğrenme yeteneği sürekli canlı tutulmalıdır. Öğrenme merkezli örgütlenme olarak öğrenen örgütler, değişen koşullara karşı rekabet avantajının tek dayanıklı kaynağı olarak görülmektedir (Alp, 2007: 43).

Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri için sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir (Alp, 2007: 18-19).

Şunu açık bir şekilde bilmeliyiz ki; zamanın hızla gelişen ekonomik ve teknolojik şartlarına aynı hızla adapte olarak diğer kurumlarla rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için günümüz örgütleri sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İşte bu yeniden yapılanma akımlarından biri de öğrenen örgüt modelidir.

Çünkü öğrenen örgütlerin kaygısı sadece değişen koşullara adapte olabilmek değildir, bununla birlikte değişimden bir şeyler öğrenmeyi ve kendi bünyelerine katmayı hedeflerler. Başka bir deyişle, reaktif değil proaktif bir öğrenmeyi benimserler Değişen çevre şartlarında tehditlerin üstesinden gelmek ve fırsatlardan uygun zaman ve yerde yararlanmak için örgütün kendi üstün ve zayıf yanlarını bilmesi gerekir. Öğrenen örgüt, her fırsatta kendisini, çevresini, fırsatları ve tehditleri analiz eden bir yapıya sahiptir (Karadurmuş, 2012: 17-19).

Örgütlerin yaşayabilmesinin en önemli şartlarından birisi öğrenmeye olan yeteneğin geliştirilmesidir. Bir kurum, yaşadığı çevredeki olaylardan sonuçlar çıkarıp, değişen çevre koşullarına uyabiliyorsa ve tüm bunlara ek olarak çalışanları geliştiren bir sistem yaratabiliyorsa, öğrenen bir örgüt olarak kabul edilebilir (Eren Gümüştekin vd., 2013: 288).

Öğrenen örgütler bir yandan sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, diğer yandan çalışanların gelişimine önem verirler, sürekli açık haberleşmeyi ve her durumda yapıcı iletişimi sağlarlar. (Doğan, 2010: 27).

Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen organizasyondur. Öğrenerek değişir, değişmek için öğrenir. (Çoban, 2006: 27).

İlk olarak şunu anlamalıyız ki öğrenen organizasyonları değişimle uyumlu hale getirmek gereklidir. Öğrenen bir organizasyon olabilmek için ihtiyacımız olan şey, ne yaptığımızı ve nasıl yaptığımızı sürekli değiştirmeye ve geliştirmeye söz vermektir. Organizasyondaki tüm çalışanlar organizasyona bakışlarını tekrar belirlemeli, problemleri farklı bir bakış açısıyla değerlendirmeli, “organizasyon neden başarısız oluyor?” u tartışmak yerine “organizasyon başarısı için ben ne yapabilirim?” i kendisine sormalıdır. Değişim süreci organizasyonun en tepesinden başlamalıdır. Yöneticiler değişime olumlu bir açıdan ve açık bir vizyonla bakmalıdır Organizasyonun, öğrenen organizasyonların beş disiplinini ne derece iyi uyguladığını değerlendirmek gerekir. Organizasyonda gerçek değişiklikler yapmak için, herkesin öğrenen organizasyon vizyonunu anlaması ve ona bağlı kalması gerekir. Çalışanlar, öğrenen organizasyonların bu beş disiplinini ve bunları nasıl pratiğe dökebileceğini çok iyi anlamalıdır Öğrenen organizasyonların başarısı büyümenin, değişimin ve gelişimin sürekli bir proses haline gelmesidir (Koç, 2006: 72-74).

Geleceğin örgütü öğrenen örgüttür. Öğrenen örgüt, kendini sürekli tanımaya, deneyimlerden yararlanmaya, iç ve dış çevre koşullarına uymaya, gelirini giderinin üstüne çıkararak bağımsızlaşmaya, iç sürecinden ve çıktılarında sürekli dönüt alarak kendini düzeltmeye çalışan örgüttür. Öğrenen örgüt, kendisini yaşayan bir sistem olarak algılar. Her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Yaşayan bir organizmada olduğu gibi, dengeyi sürdürmek için çok büyük bir baskı vardır. Eğer bir bölümü değiştirmeye kalkarsanız, sistemin diğer bölümleri dengeyi yeniden sağlamak için ortak bir çaba gösterecektir. Ancak, değişim bir kez gerçekleştikten sonra tüm sistemi etkileyecektir (Karadurmuş, 2012: 14-16).

Organizasyonlar değişimi yakalayabilmeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır. Öğrenen organizasyon modeli organizasyonun daha hızlı değişmesini sağlayan bir mekanizmadır. Bir şirket öğrenen organizasyon anlayışını benimser ise, belirlediği hedeflere daha kolay ulaşır ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirir. “Ne öğrendiğin” gerçekleştirmek istediğin değişimle ilgilidir. Ama “nasıl öğrendiğin”, öğrenen organizasyonların temelini oluşturur (Çoban, 2006: 27).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖĞRENEN ÖRGÜT İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüz dünyasında, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri, yoğun rekabet ortamında, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleriyle mümkündür. Değişen çevre organizasyonlar için bazı fırsat ve tehlikeleri barındırır. Bu tür fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden korunmak ise işletmelerin kendi bünyelerinde gerçekleştirecekleri örgütsel bir değişimle sağlanabilir. Bu bağlamda, işletmelerin yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri ise, işletmelerin sürekli öğrenmelerine yani öğrenen organizasyon olabilme kabiliyetine bağlıdır. Öğrenen organizasyonlar da işletmelere bu konuda yardımcı olabilmek için geliştirilmiş bir yaklaşımdır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel değişim ve öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Öğrenen organizasyonların örgütsel değişim üzerindeki etkisini belirleyebilmek için ise öğrenen organizasyonların beş temel disiplini, öğrenme sonucu ortaya çıkacak olan örgütsel değişimin amaçları ile birebir eşleştirilerek hipotezler oluşturulmuştur.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen ana hipotez;

H₁: “Öğrenen organizasyonlar ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezidir.

Araştırmanın alt hipotezleri ise şunlardır;

H₁₁: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçları (etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11a}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından etkinliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11b}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile

örgütsel değişimin amaçlarından verimliliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11c}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından yenilik sağlamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11d}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11e}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11f}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından iletişimi geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11g}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından sinerji etkisi yaratma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçları (etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12a}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçlarından etkinliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12b}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçlarından verimliliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12c}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçlarından yenilik sağlamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12d}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçlarından çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12e}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçlarından örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği

geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12f}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçlarından iletişimi geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12g}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden zihni modeller ile örgütsel değişimin amaçlarından sinerji etkisi yaratma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçları (etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13a}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçlarından etkinliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13b}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçlarından verimliliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13c}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçlarından yenilik sağlamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13d}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçlarından çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13e}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçlarından örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13f}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçlarından iletişimi geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{13g}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden paylaşılan vizyon ile örgütsel değişimin amaçlarından sinerji etkisi yaratma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçları (etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri

arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{14a}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçlarından etkinliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{14b}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçlarından verimliliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{14c}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçlarından yenilik sağlamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{14d}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçlarından çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{14e}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçlarından örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{14f}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçlarından iletişimi geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{14g}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden takım halinde öğrenme ile örgütsel değişimin amaçlarından sinerji etkisi yaratma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçları (etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{15a}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçlarından etkinliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{15b}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçlarından verimliliği artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

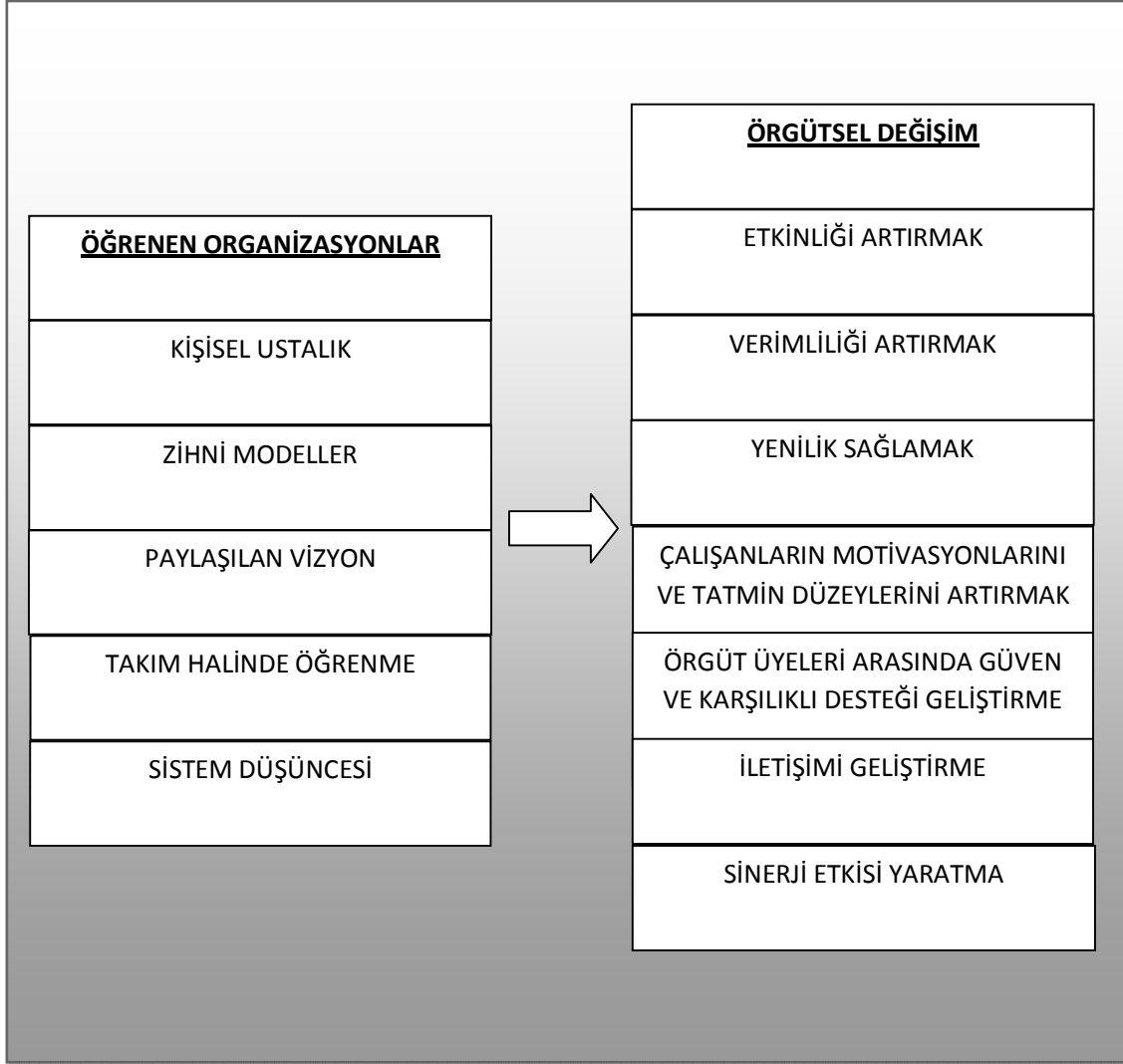
H_{15c}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçlarından yenilik sağlamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{15d}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçlarından çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{15e}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçlarından örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{15f}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçlarından iletişimi geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{15g}: Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden sistem düşüncesi ile örgütsel değişimin amaçlarından sinerji etkisi yaratma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Antalya/ Manavgat' ta faaliyet gösteren bir otelde uygulanmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin oluşturulması sürecinde literatür taraması yapılmış olup benzer çalışmalardaki ölçeklerden yararlanılmıştır. (Çoban, 2006; Şahinkesen, 2010; Güler, 2008; Yumuşak ve Yıldız, 2011; Erigüç ve Yalçın Balçık, 2008; Pelit vd., 2010; Özençel, 2007; Türkay, 2007; Mete, 2007; Kuyumcu, 2011; Avcı, 2005; Çalışkan, 2007; Çakır, 2009). Anket çalışması için beşli Likert tipi ölçek esas alınmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum'a).

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm personelin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu, çalışma süresi gibi demografik özelliklerini içermektedir. Anketin ikinci bölümünde ise personelin örgütsel değişim ve öğrenen organizasyon algılarına yönelik 53 ifade yer almaktadır. Hazırlanan anket formu üst düzey, orta düzey, alt düzey ve çalışanlar olmak üzere işletmedeki tüm pozisyonlara uygulanmıştır.

Çalışmaya yönelik 103 anket formu işletmeye dağıtılmış olup 96 tanesinde geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 3 tanesi de eksik cevaplandırılma nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu da anketin geri dönüş oranının % 90' olduğu göstermektedir.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde “SPSS for Windows 22.0” paket programı kullanılmıştır. Ayrıca değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test edebilmek amacıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anket sonucu elde edilen verilere, gerekli istatistiksel analizler uygulanarak araştırma bulguları elde edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular sırasıyla aşağıda belirtildiği gibidir.

3.4.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.1: Cinsiyete İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ERKEK	62	66,7	66,7	66,7
	KADIN	31	33,3	33,3	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığı zaman, araştırmaya katılan 93 kişinin %66,7' sinin (62 kişi) erkek, %33,3' ünün (31 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 3.2: Yaşa İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	42	45,2	45,2	45,2
	31-40	35	37,6	37,6	82,8
	41-50	16	17,2	17,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığı zaman, araştırmaya katılan 93 kişinin %45,2' sinin (42 kişi) 20-30 yaş aralığında, %37,6' sının (35 kişi) 31-40 yaş aralığında, %17,2 'sinin de 41-50 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. 51 ve üzeri yaşlarda araştırmaya katılan kişi bulunmamaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 20-30 yaş aralığı çalışan kişiler oluşturmaktadır.

Tablo 3.3: Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İLKÖĞRETİM	23	24,7	24,7	24,7
	LİSE	45	48,4	48,4	73,1
	YÜKSEK OKUL	11	11,8	11,8	84,9
	LİSANS	13	14,0	14,0	98,9
	LİSANS ÜSTÜ	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığı zaman, araştırmaya katılan 93 kişiden %24,7' sinin (23 kişi) ilköğretim, %48,4' ünün (45 kişi) lise, %11,8' inin (11 kişi) yüksek okul, %14' ünün (13 kişi) lisans ve %1,1' inin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu lise mezunları oluştururken, en az katılımcı grubunu da 1 kişi ile lisans üstü mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 3.4: İşletmedeki Çalışma Pozisyonuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ÜST DÜZEY	5	5,4	5,4	5,4
	ORTA DÜZEY	17	18,3	18,3	23,7
	ALT DÜZEY	21	22,6	22,6	46,2
	ÇALIŞAN	50	53,8	53,8	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığı zaman, araştırmaya katılan 93 kişiden %5,4' ünün (5 kişi) üst düzey, %18,3' ünün (17 kişi) orta düzey, %22,6' sının (21 kişi) alt düzey ve %53,8' inin de (50 kişi) çalışan pozisyonunda yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu çalışanlar oluştururken, en az katılımcı sayısı da üst düzey grubuna aittir.

Tablo 3.5: Çalışma Süresine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 YILDAN AZ	37	39,8	39,8	39,8
	1-3 YIL	38	40,9	40,9	80,6
	4-6 YIL	18	19,4	19,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Tabloya bakıldığı zaman, araştırmaya katılan 93 kişiden %39,8' inin (37 kişi) 1 yıldan az, %40,9' unun (38 kişi) 1-3 yıl aralığında, %19,4' ünün (18 kişi) 4-6 yıl aralığında işletmedeki çalışma süreleri görülmektedir. Ancak 7 yıl ve üzeri çalışma grubuna ilişkin personel bulunmamaktadır.

3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımla deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareketle deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği belirlenmeye çalışılır (Mete, 2007:84).

Ölçeklerin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir (Doğan, 2010:66-67).

Güvenirlik, istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir ve elde edilen sayısal değer güvenilirlik katsayısı adını alır. Güvenirlik katsayısının hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem, SPSS paket programı ile elde edilen Cronbach Alpha katsayısıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir (Avcı, 2005:164).

Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Kuyumcu, 2011:80).

Tablo 3.6: Örgütsel Değişime İlişkin 27 Ölçek Elemanının Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	27

Tabloya bakıldığı zaman, 27 ölçek elemanına ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,921 gibi çok yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bu oran, ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için gerekli olan alt sınırı (0,70) geçmiştir. Dolayısıyla ölçeğin iç tutarlılık oranının yani güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.7: Öğrenen Organizasyonlara İlişkin 26 Ölçek Elemanının Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	26

Tabloya bakıldığı zaman, 26 ölçek elemanına ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,914 gibi çok yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bu oran, ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için gerekli olan alt sınırı (0,70) geçmiştir. Dolayısıyla ölçeğin iç tutarlılık oranının yani güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8: Toplam 53 Ölçek Elemanının Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,953	53

Tabloya bakıldığı zaman, tüm ankete ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,953 gibi yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bu oran, ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için gerekli olan alt sınırı (0,70) geçmiştir. Dolayısıyla anketi oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının çok yüksek olduğu söylenebilir.

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Kısaca faktör analizi kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılır. (Kapucu, 2012: 43).

Anket çalışmaları için güvenilirlik önemli bir kriter olup tek başına yeterli görülmemektedir. Çalışmalarda aynı zamanda yapı geçerliğinin de test edilmesi gerekir. Bunun için ölçekte bulunan 53 adet soru için faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda verildiği gibidir.

3.4.3.1. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Yapılarının Test Edilmesi

Yapılan analizlere göre; ölçeğimizde örgütsel değişime ilişkin 7 adet faktör tespit edilmiştir. Bu faktör yapıları, Bartlett testi sonucuna göre geçerlidir ($p=0,00<0,05$). KMO katsayısı ise faktörlerin tespit edilebilmesi için yeterli sayıda örneklem olduğunu bize göstermektedir ($KMO=0,845\geq 0,50$). Toplamda elde edilen 7 adet faktör yapısal olarak kullanılabilir. Elde edilen 7 faktör toplam varyansın yaklaşık olarak %72'lik kısmını açıklamaktadır. Bu oran da yeterli olarak kabul edilebilir. Elde edilen faktörler; etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma olarak adlandırılmıştır. Elde edilen 7 adet faktörlerin grup için tutarlılıklarının tespit edilebilmesi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlara göre faktörlerin iç tutarlılığı vardır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo özet olarak verilmektedir.

Tablo 3.9: Örgütsel Değişim İfadelerine İlişkin Faktör Yapıları

	1	2	3	4	5	6	7	Faktör	Varyans	İç Tutarlılık
17. İşletmemizde değişim ile birlikte, yapılan işin süresi azalmış ve iş yerinde etkinlik sağlanmıştır.	,547							Etkinliği Arttırmak	17,958	0,75
29. Bu işletmede tüm çalışanlar grubun hedefine odaklanırlar ve grubun en etkin şekilde çalışmasını sağlarlar.	,806									
47. Değişim üretimde artış ve etkinlik sağlamıştır.	,684									
14. Bu işletmede karşılıklı iletişim önemlidir.		,638						İletişimi Geliştirme	14,920	0,790
24. İşletmemizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.		,639								
35. Personel birbirine açık ve dürüst geri besleme verir.		,719								
37.organizasyon çalışanları farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanırlar.		,716								
40. İşletmemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim vardır.		,662								
45. Bilgi işletmenin bütün kademelerine hızlı ve etkin bir şekilde ulaşır.		,737								
7. Çalışanlar sistematik şekilde yenilikçi fikirler ortaya koyarlar.			,727					Yenilik Sağlamak	10,319 2	0,81
11. İşte ve hizmette yenilik yaratma bizim örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.			,674							
32. İşletmemizin yaratıcılık ve yenilik kapasitesi artmıştır/artmaktadır.			,581							

Tablo 3.9: (Devam) Örgütsel Değişim İfadelerine İlişkin Faktör Yapıları

41. İşletme yönetimi, çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.			,455								
52. Firmamız yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.			,430								
10. Bu işletmede çalışanların öğrenmeleri para ve diğer kaynaklarla desteklenir.				,691							
13. İşletmemizde çalışanlara yapılan işlerle ilgili görüşleri sorulmaktadır.				,431							
48. İşletmemizde kişisel beceri ve yetenekler, üretilen yeni fikirler çalışanların ücretlerine yansıtılır.				,830							
50. Bir üst amirim aldığı bazı kararlara beni de dahil eder.				,768							
15. Bu işletmede grubun elde ettiği başarılarından dolayı grup çalışanları ödüllendirilirler.					,833						
33. Bu işletmedeki bütün çalışanlar birbirlerinin başarısından gurur duyar.					,431						
53. İşletmemizde çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine aktarırlar.					,811						
22. İşletmemizde ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır.								,545			
27. İşletmemizde yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilir.								,454			
43. İşletmemizdeki işbirliği ve çalışanlar arası ilişkilerden memnunuz.								,673			
									Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Arttırmak	9,618	0,750
									Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Destegi Geliştirme	7,458	0,760
									Sinerji Etkisi Yaratma	7,309	0,770

Tablo 3.10: Öğrenen Organizasyon İfadelerine İlişkin Faktör Yapıları

	1	2	3	4	5	Faktör	Açıklanan varyans	İç tutarlılık
4. İşletmemizdeki faaliyetler takım çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir .	,740					Takım Halinde Öğrenme	14,8	0,810
16. İşletmemizde takım halinde öğrenme kabul görür.	,750							
18. Bu işletmede çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenirler.	,690							
20. İşletmemizde ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	,769							
38. Farklı departmanlardaki farklı statüdeki kişiler birlikte öğrenir.	,776							
1. Çalışanlarımız sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar.		,654				Kişisel Uсталık	13,500	0,760
2. Çalışanlarımız kişisel vizyon sahibidirler.		,574						
28. Çalışanlarımız kişisel olarak nereye ulaşmak istediklerinin sürekli olarak farkındadırlar.		,491						
36. İşletmemde kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.		,771						

Tablo 3.10: (Devam) Öğrenen Organizasyon İfadelerine İlişkin Faktör Yapıları

8. Çalışanlarımız kurumun nereye ulaşmak istediğini sürekli göz önünde bulundururlar.			,708			Paylaşıl n Vizyon	12,500	0,780
9. Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.			,732					
23. İşletme genelinde kabul görmüş bir vizyon tanımımız vardır.			,679					
25. Kişisel vizyonlardan, kurumun paylaşılan vizyonu oluşturulur.			,826					
30. Bu işletmede çalışanlar örgüt vizyonunu tepe yönetimle ortaklaşa belirlerler.			,423					
46. İşletmemizin kimliği ve hedefleri konusunda çalışanlar arasında tam bir anlayış birliği vardır.			,410					
49. Birlikte çalıştığım ekipte herkes ortak hedeflere yönelik çalışır.			,572					
3. İşletmemizde bireyler parçalardan çok bütünü görebilmektedir.			,598			Sistem düşüncesi	12,100	0,790
5. Çalışanlarımız bir bütünün parçası olduklarının sürekli olarak farkındadırlar.			,670					
19. Olaylara doğrusal bakış açısıyla değil, döngüsel bakış açısıyla yaklaşırız.			,577					
21. İşletmemizde karşılaşılan sorunlarda kişilere ve olaylara değil, sorunların temelindeki yapılara odaklanıyoruz.			,579					

Tablo 3.10: (Devam) Öğrenen Organizasyon İfadelerine İlişkin Faktör Yapıları

42. İşletmemizde her şey bir bütün olarak ele alınır ve her şey birbirini etkiler.				,729				
51. Eylemlerimiz ile sonuçlar arasındaki gecikmeleri her zaman göz önünde bulundurarak planlar yaparız.				,684				
6. Çalışanlarımız düşünce tarzlarını sürekli olarak sorgularlar.					,528			
26. İşletmemizde çalışanlar fikir ve varsayımlarını açıkça söyleyip ortaya sererek tartışmaya açabilirler.					,545			
34. Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreç olarak kabul edilmektedir.					,421			
39. İşletmemizin gelecekle ilgili senaryoları ve bu senaryolarla ilgili alternatif çözümleri mevcuttur.					,786			
						Zihni Modeller	7,100	0,830

3.4.3.3. Faktörlerin Karşılaştırılması

Burada katılımcıların örgütsel değişim ve öğrenen organizasyon boyutlarına yönelik tutumlarının, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmak istenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

3.4.3.3.1. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Cinsiyetlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmaya katılan 93 kişinin cinsiyetlerine göre elde edilen boyutların farklı olup olmadığının araştırılması istenmiştir. Kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini

artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutlarının, cinsiyete göre farklı ortalama puanlarının olup olmadığının araştırılması amacı ile bağımsız t testi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo 3.11: Boyutların Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu

Cinsiyetiniz nedir?		N	Ortalama	S.Sapma	t	P
Kişisel Uсталık	Erkek	62	3,38306	,845332	,211	,833
	Kadın	31	3,34677	,631392		
Zihni Modeller	Erkek	62	3,4274	,71200	,698	,487
	Kadın	31	3,3226	,61979		
Paylaşılan Vizyon	Erkek	62	3,2535	,66324	,035	,972
	Kadın	31	3,2581	,46718		
Takım Halinde Öğrenme	Erkek	62	3,6355	,70550	,658	,512
	Kadın	31	3,7290	,50477		
Sistem Düşüncesi	Erkek	62	3,4597	,65404	,889	,376
	Kadın	31	3,5753	,43640		
Etkinliği Artırmak	Erkek	62	3,7527	,88693	1,849	,045
	Kadın	31	4,0860	,66091		
Verimliliği Artırmak	Erkek	62	3,7500	1,01928	2,101	,038
	Kadın	31	4,1613	,53832		
Yenilik Sağlamak	Erkek	62	3,8065	,76905	,336	,738
	Kadın	31	3,8581	,52711		
Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	Erkek	62	2,9032	,86999	1,754	,083
	Kadın	31	2,5887	,69086		
Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	Erkek	62	2,9624	,78256	1,248	,215
	Kadın	31	2,7527	,72504		
İletişimi Geliştirme	Erkek	62	3,7473	,78565	1,176	,243
	Kadın	31	3,9301	,51058		
Sinerji Etkisi Yaratma	Erkek	62	3,6815	,75635	1,107	,271
	Kadın	31	3,8468	,48596		

Sonuçlara göre, verimliliği artırmak ve etkinliği artırmak boyutlarında kadın ve erkeklerin ortalama boyut puanlarının bir birlerinden farklı olduğu görülmüştür

($p < 0,05$). Farkın sebebi ise verimliliği artırmak ve etkinliği artırmak boyutlarında erkek bireylerin ortalama boyut puanlarının kadınlara göre oldukça düşük olmasıdır. Kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutlarında, cinsiyete göre ortalama boyut puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Cinsiyetin boyutlar üzerinde kısmen etkili olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.3.3.2. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Yaş Gruplarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmada elde edilen kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutlarının, katılımcıların yaşlarına göre farklılıklar gösterip göstermediğinin test edilmesi istenmiştir. Hesaplanan değerler aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.12: Boyutların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

Yaş Grubu		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Kişisel Uсталık	20-30	42	3,38095	,902635	0,185	0,831
	31-40	35	3,40714	,658892		
	41-50	16	3,26563	,692031		
	Total	93	3,37097	,777235		
Zihni Modeller	20-30	42	3,2857	,73785	0,950	0,391
	31-40	35	3,4714	,64103		
	41-50	16	3,5000	,60553		
	Total	93	3,3925	,68107		
Paylaşılan Vizyon	20-30	42	3,1939	,69902	0,635	0,532
	31-40	35	3,2653	,53468		
	41-50	16	3,3929	,45922		
	Total	93	3,2550	,60237		
Takım Halinde Öğrenme	20-30	42	3,5238	,78517	3,690	0,028
	31-40	35	3,7086	,49549		
	41-50	16	3,9500	,39665		
	Total	93	3,6667	,64426		
Sistem Düşüncesi	20-30	42	3,4405	,70980	1,257	0,290
	31-40	35	3,4714	,50079		
	41-50	16	3,7083	,36768		
	Total	93	3,4982	,59053		
Etkinliği Artırmak	20-30	42	3,7222	,86459	3,681	0,029
	31-40	35	3,8095	,84128		
	41-50	16	4,3542	,50872		
	Total	93	3,8638	,83005		
Verimliliği Artırmak	20-30	42	3,7738	1,03123	1,653	0,197
	31-40	35	3,8571	,87086		
	41-50	16	4,2500	,48305		
	Total	93	3,8871	,90629		
Yenilik Sağlamak	20-30	42	3,6619	,82697	2,244	0,112
	31-40	35	3,9257	,55537		
	41-50	16	4,0250	,50531		
	Total	93	3,8237	,69523		

Tablo 3.12: (Devam) Boyutların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	20-30	42	2,7857	,84386	0,052	0,950
	31-40	35	2,7857	,83389		
	41-50	16	2,8594	,80088		
	Total	93	2,7984	,82444		
Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	20-30	42	2,7937	,85525	0,636	0,532
	31-40	35	2,9810	,65151		
	41-50	16	2,9583	,76860		
	Total	93	2,8925	,76639		
İletişimi Geliştirme	20-30	42	3,6786	,80260	2,072	0,132
	31-40	35	3,8333	,61570		
	41-50	16	4,0938	,56754		
	Total	93	3,8082	,70836		
Sinerji Etkisi Yaratma	20-30	42	3,5833	,83313	2,623	0,078
	31-40	35	3,7929	,53028		
	41-50	16	4,0156	,38154		
	Total	93	3,7366	,68004		

Elde edilen sonuçlara göre, takım halinde öğrenme ve etkinliği artırmak boyutları katılımcıların yaş gruplarına göre farklılıklar göstermektedir($p<0,05$). Takım halinde öğrenme boyutunda farkı yaratan grupların tespit edilmesi amacı ile sidak testi uygulanmıştır. Sidak testi sonucunda; takım halinde öğrenme boyutunda 20-30 yaş arası grubun ortalama boyut puanı diğer yaş gruplarına göre düşük olarak tespit edilirken, 41-50 yaş grubunun ortalama boyut puanları diğer gruplara göre daha yüksektir. Kısacası 20-30 yaş grubu, takım çalışmasına diğer yaş gruplarına göre daha az yatkınlık gösterirken, 41-50 yaş grubunun da takım çalışmasına en uyumlu yaş grubu olduğunu söyleyebiliriz($p<0,05$). Etkinliği artırmak boyutunda ise sidak testi sonucunda 41-50 yaş grubu üyelerinin diğer gruplara göre daha yüksek ölçek puanına sahip oldukları yani, etkinliğin sağlanması konusunda diğer gruplara göre daha çok olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir($p<0,05$).

Kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutlarının katılımcıların yaşlarına göre farklılıklar

göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre, yaş gruplarının boyutlar üzerinde kısmen etkili olduğunu söyleyebiliriz.

3.4.3.3.3. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmadan elde edilen kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme ve sinerji etkisi yaratma boyutlarının, katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıklar gösterip göstermediğinin test edilmesi istenmiştir. Yapılan varyans analizi sonucunda hesaplanan değerler aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.13: Boyutların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterme Durumu

Eğitim Seviyesi		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Kişisel Ustalık	İlköğretim	23	3,48913	,777811	,345 679	,7923
	Lise	45	3,33333	,830868		
	Yüksek Okul	11	3,22727	,711113		
	Lisans	13	3,42308	,717233		
	Lisans Üstü	1	3,40208	,77117		
	Total	93	3,37228	,781389		
Zihni Modeller	İlköğretim	23	3,5543	,58366	1,00 2242	,3957
	Lise	45	3,3111	,67242		
	Yüksek Okul	11	3,2273	,78625		
	Lisans	13	3,5192	,80014		
	Lisans Üstü	1	3,3212	,72624		
	Total	93	3,3913	,68471		
Paylaşılan Vizyon	İlköğretim	23	3,3665	,39436	,460 233	,7107
	Lise	45	3,2222	,63125		
	Yüksek Okul	11	3,1299	,64033		
	Lisans	13	3,2308	,78796		
	Lisans Üstü	1	3,2144	,62403		
	Total	93	3,2484	,60233		
Takım Halinde Öğrenme	İlköğretim	23	3,9913	,39762	3,45 9025	,0197
	Lise	45	3,5822	,58438		
	Yüksek Okul	11	3,3273	,97272		
	Lisans	13	3,6462	,71253		
	Lisans Üstü	1	3,4024	,66542		
	Total	93	3,6630	,64684		
Sistem Düşüncesi	İlköğretim	23	3,6304	,42330	2,44 8539	,0689
	Lise	45	3,4444	,64256		
	Yüksek Okul	11	3,3485	,65173		
	Lisans	13	3,6026	,62561		
	Lisans Üstü	1	3,5869	,64012		
	Total	93	3,5018	,59274		
Etkinliği Artırmak	İlköğretim	23	4,1739	,54001	4,85 7554	,0035
	Lise	45	3,8667	,78625		
	Yüksek Okul	11	3,3636	1,07966		
	Lisans	13	3,7179	1,03500		
	Lisans Üstü	1	3,7412	,68366		
	Total	93	3,8623	,83447		

Tablo 3.13: (Devam) Boyutların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterme Durumu

Verimliliği Artırmak	İlköğretim	23	4,0870	,71751	3,706 550	,0145
	Lise	45	3,9333	,81603		
	Yüksek Okul	11	3,2273	1,23215		
	Lisans	13	3,9231	1,07715		
	Lisans Üstü	1	3,6420	,86142		
	Total	93	3,8859	,91117		
Yenilik Sağlamak	İlköğretim	23	4,0783	,42529	2,472 553	,0669
	Lise	45	3,8400	,68966		
	Yüksek Okul	11	3,1636	,88462		
	Lisans	13	3,8615	,67025		
	Lisans Üstü	1	3,8311	,68795		
	Total	93	3,8217	,69879		
Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	İlköğretim	23	2,4565	,88437	1,829 859	,1475
	Lise	45	2,7556	,67312		
	Yüksek Okul	11	2,9318	,92257		
	Lisans	13	3,3462	,84495		
	Lisans Üstü	1	3,7863	,74532		
	Total	93	2,7853	,81922		
Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	İlköğretim	23	2,6377	,48109	1,235 538	,3016
	Lise	45	2,9630	,69712		
	Yüksek Okul	11	2,6364	1,15907		
	Lisans	13	3,2564	,88353		
	Lisans Üstü	1	3,1214	,65122		
	Total	93	2,8841	,76625		
İletişimi Geliştirme	İlköğretim	23	3,9565	,47994	2,412 553	,0689
	Lise	45	3,8296	,71729		
	Yüksek Okul	11	3,3636	,90621		
	Lisans	13	3,8333	,79057		
	Lisans Üstü	1	3,7699	,68552		
	Total	93	3,8062	,71196		
Sinerji Etkisi Yaratma	İlköğretim	23	3,9130	,50345	1,819 859	,1465
	Lise	45	3,6778	,70836		
	Yüksek Okul	11	3,4773	,85480		
	Lisans	13	3,8269	,69511		
	Lisans Üstü	1	3,7133	,71258		
	Total	93	3,7337	,68320		

Yapılan varyans analizi sonucunda etkinliği artırmak ve verimliliği artırmak boyutlarının katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılıklar içerdiği tespit

edilmiştir($p<0,05$). Farkı yaratan grupların tespit edilebilmesi için post hoc testi yapılmıştır. Buna göre ilköğretim mezunlarının etkinliği artırmak boyut puanlarının, diğer gruplara göre daha yüksek, yüksek okul mezunlarının ise diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Yani etkinliği artırma konusunda ilkokul mezunları diğer gruplara göre daha olumlu düşünüyorken, yüksek okul mezunlarının diğer gruplara göre daha az olumlu düşündükleri görülmektedir($p<0,05$). Verimliliği arttırmak boyutunda ise yüksek okul mezunlarının ortalama boyut puanlarının diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Kısacası Yüksek okul mezunları verimliliği artırma konusunda diğer gruplara göre daha az olumlu görüş bildirmiştir.

Kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutlarının, eğitim düzeylerine göre farklılıklar göstermediği görülmektedir, farklı eğitim seviyelerinde olan katılımcıların ortalama faktör puanları farksızdır ($p>0,05$). Eğitim seviyesinin, boyutlar üzerinde kısmen etkili olduğu görülmektedir.

3.4.3.3.4. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların İşletmedeki Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmadan elde edilen kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutlarının katılımcıların görevlerine (unvan) göre farklılıklar gösterip göstermediğinin test edilmesi istenmiştir. Yapılan varyans analizi sonucunda hesaplanan değerler aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.14: Boyutların Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Kişisel Ustalık	Üst Düzey	5	3,85000	,487340	,994306	,399339
	Orta Düzey	17	3,39706	,750306		
	Alt Düzey	21	3,46429	,708368		
	Çalışan	50	3,27500	,830309		
	Total	93	3,37097	,777235		
Zihni Modeller	Üst Düzey	5	4,3000	,32596	3,473646	,019354
	Orta Düzey	17	3,2794	,64276		
	Alt Düzey	21	3,3929	,65941		
	Çalışan	50	3,3400	,67718		
	Total	93	3,3925	,68107		
Paylaşılan Vizyon	Üst Düzey	5	4,0286	,27479	3,172938	,028073
	Orta Düzey	17	3,1849	,72274		
	Alt Düzey	21	3,1769	,45604		
	Çalışan	50	3,2343	,59483		
	Total	93	3,2550	,60237		
Takım Halinde Öğrenme	Üst Düzey	5	4,2400	,32863	1,653314	,182842
	Orta Düzey	17	3,5294	,67060		
	Alt Düzey	21	3,6190	,57586		
	Çalışan	50	3,6760	,66871		
	Total	93	3,6667	,64426		
Sistem Düşüncesi	Üst Düzey	5	4,2333	,30277	3,696049	,014708
	Orta Düzey	17	3,2843	,51963		
	Alt Düzey	21	3,5476	,48917		
	Çalışan	50	3,4767	,62362		
	Total	93	3,4982	,59053		
Etkinliği Artırmak	Üst Düzey	5	4,4000	,36515	4,022836	,009839
	Orta Düzey	17	3,5098	,95101		
	Alt Düzey	21	4,2698	,49011		
	Çalışan	50	3,7600	,85725		
	Total	93	3,8638	,83005		

Tablo 3.14: (Devam) Boyutların Çalışma Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

Verimliliği Artırmak	Üst Düzey	5	4,3000	,27386	3,281747	,024536
	Orta Düzey	17	3,5000	1,15920		
	Alt Düzey	21	4,3095	,53563		
	Çalışan	50	3,8000	,90914		
	Total	93	3,8871	,90629		
Yenilik Sağlamak	Üst Düzey	5	4,3600	,26077	12,903261	,000000
	Orta Düzey	17	3,7412	,61549		
	Alt Düzey	21	4,0286	,48697		
	Çalışan	50	3,7120	,78679		
	Total	93	3,8237	,69523		
Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	Üst Düzey	5	4,2500	,30619	10,147044	,000008
	Orta Düzey	17	3,3235	,65410		
	Alt Düzey	21	2,6071	,50356		
	Çalışan	50	2,5550	,79906		
	Total	93	2,7984	,82444		
Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	Üst Düzey	5	4,4000	,43461	3,344992	,022690
	Orta Düzey	17	3,0784	,88608		
	Alt Düzey	21	2,8254	,46689		
	Çalışan	50	2,7067	,67893		
	Total	93	2,8925	,76639		
İletişimi Geliştirme	Üst Düzey	5	4,4333	,25276	2,243211	,088744
	Orta Düzey	17	3,7059	,73958		
	Alt Düzey	21	4,0794	,36370		
	Çalışan	50	3,6667	,78028		
	Total	93	3,8082	,70836		
Sinergi Etkisi Yaratma	Üst Düzey	5	4,4500	,37081	3,324992	,0246
	Orta Düzey	17	3,6912	,60292		
	Alt Düzey	21	3,7976	,59487		
	Çalışan	50	3,6550	,72999		
	Total	93	3,7366	,68004		

Yapılan varyans analizi sonucunda, zihni modeller, paylaşılan vizyon, sinerji etkisi yaratma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak,

yenilik sağlamak, sistem düşüncesi boyutlarının katılımcıların unvanlarına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir($p<0,05$).

Yapılan sidak testi sonucunda zihni modeller boyutunda, üst düzey çalışanların diğer gruplara göre oldukça yüksek boyut puanları olduğu görülmektedir. Paylaşılan vizyon boyutunda, üst düzey çalışanların diğer gruplara göre oldukça yüksek boyut puanları olduğu görülmektedir. Sinerji etkisi yaratma boyutunda, üst düzey çalışanların diğer gruplara göre oldukça yüksek boyut puanları olduğu görülmektedir. Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutunda, üst düzey çalışanların diğer gruplara göre oldukça yüksek boyut puanları olduğu, alt düzey ve çalışan gruplarının ise diğer gruplara göre oldukça düşük boyut puanları olduğu görülmüştür. Üst düzey ve alt düzey çalışanların diğer gruplara göre oldukça yüksek, verimliliği artırmak boyut puanları olduğu görülmektedir. Sistem düşüncesi boyutunda, üst düzey çalışanların diğer gruplara göre oldukça yüksek boyut puanları olduğu görülmektedir. Etkinliği artırmak boyutunda ise üst düzey ve alt düzey çalışanların diğer gruplara göre oldukça yüksek boyut puanları olduğu görülmektedir.

Kişisel ustalık, iletişimi geliştirme, takım halinde öğrenme boyutlarında ise katılımcıların unvanlarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların unvanlarının, örgütsel değişimin amaçları ve öğrenen organizasyonların temel disiplinlerine yönelik tutumları üzerinde etkili olan önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Üst düzey yöneticilerin zihni modeller, paylaşılan vizyon, sinerji etkisi yaratma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak boyutlarında diğer çalışanlara göre daha olumlu düşündükleri tespit edilmiştir. Verimlilik ve etkinlik konusunda ise alt düzey çalışanların üst düzey yöneticiler ile benzer şekilde olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmüştür($p<0,05$).

3.4.3.3.5. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Yönelik Tutumların Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmadan elde edilen kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutlarının, katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılıklar gösterip göstermediğinin test edilmesi istenmiştir.

Yapılan varyans analizi sonucunda hesaplanan değerler aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir

Tablo 3.15: Boyutların Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumu

		N	Mean	Std. Deviation	F değeri	P değeri
Kişisel Ustalık	1 yıldan az	37	3,29054	,892705	,500	,608
	1-3 yıl	38	3,38158	,701680		
	4-6 yıl	18	3,51389	,688520		
	Total	93	3,37097	,777235		
Zihni Modeller	1 yıldan az	37	3,3378	,67499	,558	,574
	1-3 yıl	38	3,3750	,73922		
	4-6 yıl	18	3,5417	,57041		
	Total	93	3,3925	,68107		
Paylaşılan Vizyon	1 yıldan az	37	3,1506	,70946	,963	,386
	1-3 yıl	38	3,3083	,55926		
	4-6 yıl	18	3,3571	,41937		
	Total	93	3,2550	,60237		
Takım Halinde Öğrenme	1 yıldan az	37	3,5946	,75937	1,370	,259
	1-3 yıl	38	3,6316	,63335		
	4-6 yıl	18	3,8889	,29283		
	Total	93	3,6667	,64426		
Sistem Düşüncesi	1 yıldan az	37	3,4459	,72228	,743	,479
	1-3 yıl	38	3,4781	,49346		
	4-6 yıl	18	3,6481	,47102		
	Total	93	3,4982	,59053		

Tablo 3.15: (Devam) Boyutların Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterme Durumu

Etkinliği Artırmak	1 yıldan az	37	3,7477	,97311	1,975	,145
	1-3 yıl	38	3,8158	,75016		
	4-6 yıl	18	4,2037	,58454		
	Total	93	3,8638	,83005		
Verimliliği Artırmak	1 yıldan az	37	3,6757	1,05552	2,180	,119
	1-3 yıl	38	3,9474	,81198		
	4-6 yıl	18	4,1944	,66728		
	Total	93	3,8871	,90629		
Yenilik Sağlamak	1 yıldan az	37	3,6811	,78805	,534	,588
	1-3 yıl	38	3,8368	,68475		
	4-6 yıl	18	4,0889	,40131		
	Total	93	3,8237	,69523		
Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	1 yıldan az	37	2,8108	,81310	,300	,742
	1-3 yıl	38	2,8684	,81733		
	4-6 yıl	18	2,6250	,88388		
	Total	93	2,7984	,82444		
Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	1 yıldan az	37	2,8559	,77595	,684	,300
	1-3 yıl	38	2,9649	,81572		
	4-6 yıl	18	2,8148	,65900		
	Total	93	2,8925	,76639		
İletişimi Geliştirme	1 yıldan az	37	3,6306	,81094	2,684	,074
	1-3 yıl	38	3,8509	,70155		
	4-6 yıl	18	4,0833	,31441		
	Total	93	3,8082	,70836		
Sinerji Etkisi Yaratma	1 yıldan az	37	3,5473	,83508	3,332	,040
	1-3 yıl	38	3,7829	,56703		
	4-6 yıl	18	4,0278	,39191		
	Total	93	3,7366	,68004		

Yapılan varyans analizi sonucunda kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, boyutlarının katılımcıların işletmedeki çalışma yılına göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir($p>0,05$).

Sinerji etkisi yaratma boyutunda ise kişilerin işletmedeki çalışma yılının fark yaratan bir değişken olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Farkın sebebi ise 4-6 yıl arası çalışan katılımcıların, diğer gruplara göre daha yüksek ortalama boyut puanlarının olmasıdır.

3.4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinin amacı, değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektir. Korelasyon katsayısı 1 ve -1 'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetli, buna karşılık 0'a yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu anlamına gelmektedir. (Kapucu, 2012: 45).

İstatistiksel anlamda iki değişken arasında ilişki, bunların değerlerinin karşılıklı değişimleri arasında bir bağıllık şeklinde anlaşılır. Eğer bir değişkenin değeri arttığında (ya da azaldığında) diğer değişkenin değerinde de bir artış veya azalış meydana geliyorsa, bu iki değişken arasında ilişki olduğu anlamına gelir. Korelasyon analizinde iki değişken arasında bir korelasyon bulunması, sadece doğrusal bir birlikteliğin olduğunu göstermekte, iki değişken arasında neden- sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir (Uzgören, 2009: 453)

İlk olarak örgütsel değişime yönelik boyutlar arasındaki ilişkinin araştırılması için korelasyon analizi yapılmıştır, elde edilen matris aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.16: Örgütsel Değişim Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar		Etkinliği Artırmak	Verimliliği Artırmak	Yenilik Sağlamak	Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştir	İletişimi Geliştirme	Sinerji Etkisi Yaratma
Etkinliği Artırmak	r	1						
	p							
Verimliliği Artırmak	r	,736**	1					
	p	,000						
Yenilik Sağlamak	r	,680**	,737**	1				
	p	,000	,000					
Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	r	-,025	,127	,296**	1			
	p	,814	,224	,004				
Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	r	,170	,361**	,429**	,635**	1		
	p	,103	,000	,000	,000			
İletişimi Geliştirme	r	,742**	,657**	,773**	,279**	,346**	1	
	p	,000	,000	,000	,007	,001		
Sinerji Etkisi Yaratma	r	,639**	,740**	,775**	,374**	,491**	,763**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** Kuvvetli ilişki / ($p < 0,01$ korelasyon ilişkisi, 01 düzeyinde anlamlı)

Örgütsel değişim boyutlarının ilişki matrisi yukarıdaki gibidir. Tabloya göre; etkinliği artırmak ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,74'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Etkinliği artırmak ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,68'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Etkinliği artırmak ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,74'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Etkinliği artırmak ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,64'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Etkinliği artırmak ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak ve etkinliği artırmak ile örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Verimliliği artırmak ve yenilik sağlamak arasında 0,73'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Verimliliği artırmak ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme arasında 0,36'lık pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Verimliliği artırmak ve iletişimi geliştirme 0,66'lık pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Verimliliği artırmak ve sinerji etkisi yaratma boyutları arasında 0,74'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Ancak, verimliliği artırmak ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p > 0,05$).

Yenilik sağlamak ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutları arasında 0,3'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Yenilik sağlamak ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutları arasında 0,43'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Yenilik sağlamak ve iletişimi geliştirme boyutları arasında 0,77'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Yenilik sağlamak ve sinerji etkisi yaratma boyutları arasında 0,77'i'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak ile örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutları arasında 0,63'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak ile iletişimi geliştirme boyutları arasında 0,28'lik pozitif bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak ile sinerji etkisi yaratma boyutları arasında ise 0,77'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme ile iletişimi geliştirme boyutları arasında 0,35'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme ile sinerji etkisi yaratma boyutları arasında ise 0,49'luk pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

İletişimi geliştirme ve sinerji etkisi yaratma boyutları arasında da 0,76'lık pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Öğrenen organizasyonlara ilişkin boyutlar arasındaki ilişkinin araştırılması için de korelasyon analizi yapılmıştır, elde edilen matris aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.17: Öğrenen Organizasyon Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar		Kişisel Uсталık	Zihni Modeller	Paylaşılan Vizyon	Takım Halinde Öğrenme	Sistem Düşüncesi
Kişisel Uсталık	r	1				
	p					
Zihni Modeller	r	,663**	1			
	p	,000				
Paylaşılan Vizyon	r	,685**	,644**	1		
	p	,000	,000			
Takım Halinde Öğrenme	r	,474**	,561**	,666**	1	
	p	,000	,000	,000		
Sistem Düşüncesi	r	,706**	,721**	,719**	,614**	1
	p	,000	,000	,000	,000	

** Kuvvetli ilişki / ($p < 0,01$ korelasyon ilişkisi ,01 düzeyinde anlamlı)

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerine ilişkin alt boyutların ilişki matrisi yukarıdaki gibidir. Tabloya göre tüm alt boyutlar bir birleri ile pozitif ve oldukça anlamlı şekilde ilişkilidir ($p < 0,01$).

Kişisel ustalık ve zihni modeller boyutları arasında 0,66'lık pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Kişisel ustalık ve paylaşılan vizyon boyutları arasında 0,69'luk pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Kişisel ustalık ve takım halinde öğrenme boyutları arasında 0,47'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Kişisel ustalık ve sistem düşüncesi boyutları arasında 0,71'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Zihni modeller ve paylaşılan vizyon boyutları arasında 0,64'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Zihni modeller ve takım halinde öğrenme boyutları arasında 0,56'lık pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Zihni modeller ve sistem düşüncesi boyutları arasında ise 0,72'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme boyutları arasında 0,67'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi boyutları arasında, 0,72'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi boyutları arasında ise 0,61'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Öğrenen Organizasyonların temel disiplinleri ile örgütsel değişimin amaçlarına yönelik ifadeler arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacı ile korelasyon analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki matriste verilmiştir

Tablo 3.18: Öğrenen Organizasyonların Temel Disiplinleri İle Örgütsel Değişimin Amaçlarına Yönelik Boyutlar Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Korelasyon Analizi)

		Kişisel Ustalık	Zihni Modeller	Paylaşılan Vizyon	Takım Halinde Öğrenme	Sistem Düşünce si
Etkinliği Artırmak	r	,325**	,410**	,455**	,590**	,537**
	p	,001	,000	,000	,000	,000
Verimliliği Artırmak	r	,371**	,363**	,554**	,665**	,519**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Yenilik Sağlamak	r	,613**	,639**	,699**	,744**	,634**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Çalışanların Motivasyonlarını Ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	r	,353**	,257*	,509**	,282*	,184*
	p	,001	,013	,000	,006	,077
Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	r	,392**	,326**	,485**	,442**	,297*
	p	,000	,001	,000	,000	,004
İletişimi Geliştirme	r	,428**	,484**	,654**	,661**	,522**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Sinerji Etkisi Yaratma	r	,520**	,509**	,756**	,751**	,625**
	p	,000	,000	,000	,000	,000

** Kuvvetli ilişki * İlişki / (p<0,01 korelasyon ilişkisi ,01 düzeyinde anlamlı)

Kişisel ustalık ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,33'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (p<0,01). Kişisel ustalık ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,37'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (p<0,01). Kişisel ustalık ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,61'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (p<0,01). Kişisel ustalık ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,35'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (p<0,01). Kişisel ustalık ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,39'luk pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (p<0,01). Kişisel ustalık ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,42'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (p<0,01). Öğrenen

organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,52'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Zihni modeller ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,41'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,36'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,564'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,26'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,05$). Zihni modeller ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,33'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,48'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,51'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Paylaşılan vizyon ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,45'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,55'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,70'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,51'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,49'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,65'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,76'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Takım halinde öğrenme ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,59'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,67'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,74'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,28'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur

($p < 0,01$). Takım halinde öğrenme ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,44'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Takım halinde öğrenme ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,66'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Paylaşılan vizyon ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,75'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Sistem düşüncesi ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,54'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Sistem düşüncesi ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,52'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Sistem düşüncesi ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,63'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Sistem düşüncesi ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,18'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,05$). Sistem düşüncesi ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,30'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Sistem düşüncesi ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,52'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Sistem düşüncesi ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,63'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Kısacası tüm alt boyutlar arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlişkilerin tümü pozitif yönde olup sadece, zihni modeller ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak ile sistem düşüncesi ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutları arasındaki ilişkiler 0,05 düzeyinde anlamlı iken diğer tüm ilişkiler pozitif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Öğrenen organizasyonların temel disiplinleri ile örgütsel değişimin amaçlarına yönelik boyutlar arasındaki ilişkinin var olduğunu görmekteyiz.

3.4.5. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki neden- sonuç ilişkisinin matematiksel bir fonksiyonla ifade edilmesi regresyon analizinin konusunu oluşturmaktadır. Regresyon analizinin temel amacı d, a bir regresyon denklemi yardımıyla verilen bir X değeri için bağımlı değişken Y' nin değerini tahmin etmektir. Dolayısıyla korelasyon analizinde amaç değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek iken, regresyon analizinde amaç değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir denklem şeklinde ifade

etmek ve bu denklem yardımıyla bağımlı değişken değerini (önkestirim) tahmin etmektir. Regresyon ve korelasyon arasında konuya yaklaşım bakımından farklılık olmasına karşılık, değişkenler arasındaki ilişkinin analiz edilmesine yönelik birbirini tamamlayan iki kavramdır (Uzgören, 2009:453-454).

Öğrenen organizasyonların temel disiplinleri ile örgütsel değişimin amaçlarına ilişkin ifadeler arasındaki ilişkinin modellenmesi için regresyon analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir

Tablo 3.19: Öğrenen Organizasyonların Temel Disiplinleri ile Örgütsel Değişimin Amaçlarına Yönelik Boyutlar Arasındaki İlişkinin Modellenmesi (Regresyon Analizi)

Model	R Kare	Bağımsız Değişken	Model Anlamlı	Etkinliği Artırmak	Verimliliği Artırmak	Yenilik Sağlamak	Çalışanların Motivasyonlarını ve Tatmin Düzeylerini Artırmak	Örgüt Üyeleri Arasında Güven Ve Karşılıklı Desteği Geliştirme	İletişimi Geliştirme	Sinerji Etkisi Yaratma
1	,39	Kişisel Uсталık	+	-	-	,613	,189	-	-	-
2	,42	Zihni Modeller	+	-	-,237	,814	-	-	-	-
3	,66	Paylaşılan Vizyon	+	-	-	,279	,261	-	-	,443
4	,62	Takım Halinde Öğrenme	+	-	-	,405	-	-	-	,438
5	,43	Sistem Düşüncesi	+	-	-	,374	-	-	-	,334

Tasarlanan modelde bağımsız değişkenler olarak kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi boyutları atanmıştır. Bağımlı değişkenler olarak etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerinin artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma boyutları modele konulmuştur.

Yukarıdaki tabloda 5 farklı modelin yapılarını görmek mümkündür. Kişisel ustalık boyutunun bağımsız değişken olduğu modelde yenilik sağlamak ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak değişkenleri yer almaktadır. Kişisel ustalık boyutunun yenilik sağlamak boyutuna, çalışanların motivasyonlarını artırmak boyutuna göre daha çok etki ettiği görülmüştür.

Zihni modeller boyutunun bağımsız değişken olduğu modelde yenilik sağlamak ve verimliliği artırmak değişkenleri yer almaktadır. Verimliliği artırmak boyutunun katsayısı (-) olduğu için zihni modeller ifadesi verimlilik boyutuna olumsuz olarak etki edecektir. Yani ifadeler arasında ters orantı söz konusudur. Katılımcılar zihinsel modeller artarsa verimliliğin azalacağını düşünmektedirler.

Paylaşılan vizyon boyutunun bağımsız değişken olduğu modelde yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak ve sinerji etkisi yaratma değişkenleri yer almaktadır.

Takım halinde öğrenme boyutunun bağımsız değişken olduğu modelde yenilik sağlamak, sinerji etkisi yaratma değişkenleri yer almaktadır. Takım halinde öğrenme boyutunun sinerji etkisi yaratma boyutu ile yenilik sağlamak boyutuna etkisinin, benzer düzeylerde olduğu görülmüştür.

Sistem düşüncesi boyutunun bağımsız değişken olduğu modelde yenilik sağlamak ve sinerji etkisi yaratma değişkenleri yer almaktadır.

Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, etkinliği artırmak gibi boyutlar oluşturulan modelin hiç birinde yer almamaktadır. Bu değişkenler tek başlarına kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi boyutları ile ilişkili ilken çoklu modelde yer almamışlardır. Tüm modellerde yenilik sağlamak boyutu yer alırken, sinerji etkisi yaratma boyutu da üç model de yer almaktadır.

Kısacası bu iki boyut öğrenen organizasyonların temel disiplinleri konusunda önemli boyutlar olarak görülebilir.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmada, örgütsel değişim ve öğrenen örgütler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ölçülmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde spss paket programı kullanılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ana hipotezi doğrultusunda, otel işletmesinden elde edilen veriler, gerekli istatistiksel analizler yapılarak değerlendirilmiştir.

İlk olarak, katılımcıların demografik değişkenlerine yönelik frekans dağılım tabloları elde edilmiştir. Buna göre katılımcıların, cinsiyetleri itibariyle dağılımına bakıldığında, %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün de kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmuştur. Buradan, kadınların otel işletmesinde çalışmaya yönelik bazı önyargılara veya olumsuz düşüncelere sahip oldukları veya erkeklerin çalışma alanı olarak otelleri kadınlara göre daha çok tercih ettikleri sonucuna varılabilir.

Katılımcıların yaşları itibariyle dağılımına bakıldığında, %45, 2'sinin 20-30 yaş aralığında, %37,6'sının 31-40 yaş aralığında, %17,2'sinin de 41-50 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Otelde 51 yaş ve üzeri çalışan kişi bulunmamaktadır. Yaş grubu ile çalışan sayısı arasında ters orantı söz konusudur. Buradan, işletme sahiplerinin genelde genç veya orta yaş grubu çalışan kişileri tercih ettiği veya genç ve orta yaş grubun çalışma alanı olarak otel işletmelerini daha çok tercih ettiği sonucuna varılabilir. Bunun nedeni olarak ise genç ve orta yaş grubu çalışanların daha hızlı öğrenmeleri, değişime daha açık olmaları ve işletmedeki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmeleri gösterilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin frekans dağılımına bakıldığında, %24,7'sinin ilköğretim, %48,4'ünün lise, %11,8'inin yüksek okul, %14,'ünün lisans ve %1,1'inin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre işletmede çalışanların eğitim seviyesinin genellikle orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalışma pozisyonları itibariyle dağılımına bakıldığında, %5,4'ünün üst düzey, %18,3'ünün orta düzey, %22,6'sının alt düzey, %53,8'nin de çalışan (işçi) pozisyonunda yer aldığı görülmektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımına bakıldığında, %39,8'inin 1 yıldan az, %40,9'unun 1-3 yıl, %19,4'ünün ise 4-6 yıl aralığında çalışma süreleri görülmektedir.

İkinci olarak, anketi oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığını test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Toplam 53 ölçek elemanına ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,953 gibi yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu değer, ölçeğin güvenilir kabul dileyebilmesi için gerekli olan alt sınırı (0.70) aşmıştır. Dolayısıyla ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Buradan katılımcıların anket sorularını tutarlı şekilde cevaplandıkları sonucuna varılabilir.

Daha sonra, örgütsel değişim ve öğrenen organizasyon ölçeklerine, ayrı ayrı faktör analizi uygulaması yapılmış ve faktörlerin tespit edilebilmesi için örneklem sayısının yeterli olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel değişim ölçeğine yönelik elde edilen faktörler; etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma olarak adlandırılmıştır.

Öğrenen organizasyon ölçeğine yönelik elde edilen faktörler de, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü olarak, örgütsel değişim ve öğrenen organizasyonlara yönelik elde edilen faktörlerin demografik değişkenler açısından farklılıklar gösterip göstermediği uygun analizler yardımıyla test edilmiştir. Buna göre, bağımsız t testi uygulaması sonucunda, verimliliği artırmak ve etkinliliği artırmak boyutlarında kadın ve erkeklerin ortalama boyut puanlarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Kadınlar etkinlik ve verimlilik konusunda erkeklere göre daha olumlu görüşlere sahiptirler. Kadınların işletmenin temel amaçları doğrultusunda daha bilinçli oldukları ve daha çok çaba sarf ettikleri sonucuna varılabilir. Ancak diğer boyutlara bakıldığında, cinsiyetler itibariyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yani, diğer boyutlarda kadın ve erkekler benzer görüşlere sahiptirler. Dolayısıyla cinsiyetin boyutlar üzerinde kısmen etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan varyans analizi sonucunda, takım halinde öğrenme ve etkinliği artırmak boyutlarının katılımcıların yaş gruplarına göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. 41-50 yaş grubu çalışanlar bu iki boyutta diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha olumlu görüşler sergilemektedirler. Dolayısıyla kıdemli, tecrübeli çalışanların takım halinde çalışmaya daha çok yatkın oldukları ve işletmenin amaçları konusunda bilinçli hareket ettikleri söylenebilir. Ancak diğer boyutlara bakıldığında, yaş grupları itibariyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yaş grubunun boyutlar üzerinde kısmen etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan varyans analizi sonucunda, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak boyutlarının katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Etkinlik ve verimlilik gibi temel işletme amaçları konusunda ilköğretim mezunları daha olumlu görüşler sergilemektedirler. Bu, işletmede çalışan ilköğretim mezunlarının daha tecrübeli yani işletmede uzun süredir çalışıyor olmasıyla açıklanabilir. Çünkü işletmede uzun süre çalışan kişi bireysel amaçları ile işletmenin temel amaçlarını bütünleştirmiş ve bu yönde büyük çaba sarf etmiş olacaktır. Ancak diğer boyutlara bakıldığında, eğitim seviyesi itibariyle bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyinin boyutlar üzerinde kısmen etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan varyans analizi sonucunda zihni modeller, paylaşılan vizyon, sinerji etkisi yaratma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, yenilik sağlamak, sistem düşüncesi boyutlarının katılımcıların unvanlarına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Üst düzey personel açıklanan bu boyutlarda, diğer çalışanlara göre daha olumlu görüş bildirmiştir. Çünkü alt düzey çalışanlar sadece kendi departmanları içindeki mevcut duruma göre değerlendirme yaparken üst düzey çalışanlar boyutları tüm işletme performansına göre değerlendirmektedir. Ancak kişisel ustalık, iletişimi geliştirme, takım halinde öğrenme boyutlarında ise katılımcıların unvanlarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların unvanlarının örgütsel değişimin amaçları ve öğrenen organizasyonların temel disiplinleri üzerinde etkili olan önemli bir değişken olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan varyans analizi sonucunda kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, etkinliği artırmak, verimliliği

artırmak, yenilik sağlamak, çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, iletişimi geliştirme, boyutlarının katılımcıların işletmedeki çalışma yılına göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Bu boyutlarda katılımcılar benzer düşüncelere sahiptirler. Ancak, sinerji etkisi yaratma boyutunda ise kişilerin işletmedeki çalışma yılının fark yaratan bir değişken olduğu görülmüştür. 4-6 yıl arası çalışan katılımcılar diğer gruplara göre daha yüksek ortalama boyut puanlarına sahiptirler. Yani, bu gruptaki çalışanlar sinerji konusunda diğerlerine göre daha olumlu düşünceler sergilemektedirler. Daha çok tecrübeye sahip çalışanlar, işbirliği içerisinde çalışmanın işletme adına ne denli önemli olduğunun bilincindedirler ve işbirliği ile çalışmaya yatkın kişilerdir.

Dördüncü olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Burada öncelikle örgütsel değişime yönelik boyutlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak, boyutlar birbirleri ile pozitif ve oldukça anlamlı şekilde ilişkilidir ($p < 0,01$). Ancak etkinliği artırmak ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, etkinliği artırmak ile örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, verimliliği artırmak ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p > 0,05$). Dolayısıyla, örgütün amaçları doğrultusunda etkinlik ve verimlilik düzeyi arttığı zaman katılımcıların motivasyon ve tatmin düzeylerinde bir artış söz konusu değildir. Burada, işletme amaçlarına ulaşmasına rağmen katılımcılarda etkili bir çalışma arzusu olmayacaktır. Bu durum yetersiz teşvik ve destek uygulamalarından kaynaklanabilir. Bunun için işletme amaçları doğrultusunda katılımcıların motivasyonlarını, çalışma arzularını artırmak için işletmede gerekli eğitim olanaklarının sağlanması, ödüllendirme sisteminin ya da diğer teşvik programlarının uygulanması gerekmektedir.

Ayrıca etkinliği artırmak ile örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı destek geliştirildiği halde, örgütün etkinlik seviyesi bu durumdan etkilenmemektedir. Dolayısıyla örgüt üyeleri arasındaki güven ve karşılıklı desteğin geliştirilmesi tek başına etkinlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmayabilir. Güven ve destek diğer boyutlarla iyi bir şekilde koordine edilirse etkinlik konusunda anlamlı ilişkiler ortaya çıkacaktır.

Daha sonra, öğrenen organizasyonlara ilişkin boyutlar arasındaki ilişkinin araştırılması için korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre, tüm alt boyutlar bir birleri ile pozitif ve oldukça anlamlı şekilde ilişkilidir ($p<0,01$). Katılımcıların öğrenen organizasyonlara ilişkin olumlu bakış açıları, boyutlar arasında pozitif ve anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla katılımcıların öğrenen organizasyon olma konusunda gerekli bilince sahip oldukları ve bu yönde çaba sarf ettikleri sonucuna varılabilir. Bu konuda sürekliliğin sağlanabilmesi için katılımcılar öğrenen organizasyon olma konusunda sürekli eğitilmeli ve gerekli öğrenme ortamı oluşturulmalıdır.

Son olarak da öğrenen organizasyonların temel disiplinleri ile örgütsel değişimin amaçlarına yönelik ifadeler arasındaki ilişkinin araştırılması için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Burada, kişisel ustalık ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,33'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Kişisel ustalık ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,37'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Kişisel ustalık ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,61'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Kişisel ustalık ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,35'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Kişisel ustalık ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,39'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Kişisel ustalık ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,42'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Öğrenen organizasyonların temel disiplinlerinden kişisel ustalık ile örgütsel değişimin amaçlarından sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,52'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Zihni modeller ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,41'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,36'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,564'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,26'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,05$). Zihni modeller ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,33'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,48'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Zihni modeller

ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,51'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Paylaşılan vizyon ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,45'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,55'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,70'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,51'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,49'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,65'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,76'lık pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Takım halinde öğrenme ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,59'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,67'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,74'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,28'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu arasında 0,44'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Takım halinde öğrenme ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,66'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Paylaşılan vizyon ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,75'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Sistem düşüncesi ve etkinliği artırmak boyutu arasında 0,54'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Sistem düşüncesi ve verimliliği artırmak boyutu arasında 0,52'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Sistem düşüncesi ve yenilik sağlamak boyutu arasında 0,63'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Sistem düşüncesi ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutu arasında 0,18'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,05$). Sistem düşüncesi ve örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutu

arasında 0,30'luk pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Sistem düşüncesi ve iletişimi geliştirme boyutu arasında 0,52'lik pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$). Sistem düşüncesi ve sinerji etkisi yaratma boyutu arasında 0,63'lük pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p<0,01$).

Kısacası tüm alt boyutlar arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlişkilerin tümü pozitif yöndedir. Zihni modeller ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, sistem düşüncesi ve çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak boyutları arasındaki ilişkiler 0,05 düzeyinde anlamlı iken diğer tüm ilişkiler pozitif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Öğrenen organizasyonların temel disiplinleri ile örgütsel değişimin amaçlarına yönelik boyutlar arasında anlamlı ve pozitif ilişki söz konusudur. Ancak, zihni modeller ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, takım halinde öğrenme ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, sistem düşüncesi ile çalışanların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırmak, sistem düşüncesi ile örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme boyutları arasında düşük düzeyde ilişki söz konusudur. Zihni modeller, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi boyutları katılımcıların motivasyonu üzerinde fazla etkili değildir. İşletmede bu boyutlara yönelik yeterli teşvik programlarının olmadığını ya da insanların bu konularda yeterli bilgiye sahip olamadıklarını söyleyebiliriz. Bu yönde çalışanlara gerekli eğitim ve destek olanakları sağlanmalı, onlarla olan iletişim sistemi geliştirilmeli, elde edecekleri faydalar kendilerine iyi bir şekilde anlatılmalıdır.

Ayrıca sistem düşüncesi, örgüt üyeleri arasında güven ve desteğin geliştirilmesi hususunda fazla etkili değildir. Katılımcıların sistem düşüncesine yönelik olumlu algıları, aralarındaki güven ve desteğin her zaman olumlu yönde ve istenen düzeyde gerçekleşeceği anlamına gelmez. Bu boyut işletmede tek başına etkili olmayabilir ancak diğer disiplinlerle uyumlu bir şekilde işletmeye yerleştirilirse güven konusunda daha etkili olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğrenme, tüm canlıların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran en önemli özelliklerden biridir. Her canlı yaşamak için sürekli olarak çevresine uyum sağlamak ve bunu gerçekleştirebilmek için de öğrenmek zorundadır. Sistem yaklaşımı ile birlikte organizasyonlar da canlı birer varlık olarak ele alınmıştır. Örgütler canlı birer sistemlerdir ve örgütlerin yaşayabilmesi için, çevrede meydana gelen değişikliklerden haberdar olmaları ve meydana gelebilecek değişikliklere uyum yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü değişim, toplumun her kesimini dolayısıyla da toplumun önemli alt sistemini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. Örgütler de rekabet avantajı elde edip varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip yeniden yapılanmalara yönelmeleri gerekmektedir.

İşte öğrenen organizasyon yaklaşımı da örgütlere bu konuda yardımcı olmak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Öğrenen organizasyon, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, bunu değişen çevre şartlarına uymakta kullanan, değişen gelişen ve kendini sürekli yenileyen dinamik organizasyonları ifade etmektedir.

Öğrenen organizasyonlar ile diğer organizasyonlar arasındaki en büyük fark değişime olan yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Diğer organizasyonlar mevcut değerler içinde değişime adapte olurken, öğrenen organizasyonlar da değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren temel girdidir. Organizasyonlar, öğrenerek değişir ve değişmek için de öğrenirler. Öğrenen örgütler sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine önem verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Böyle bir örgüt başarıya hazırdır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmamızın amacı, örgütsel değişim ve öğrenen örgütler arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak örgütsel değişimin amaçları ile öğrenen örgütlerin temel disiplinleri birebir eşleştirilerek araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında geliştirilen ana hipotez H1: “Öğrenen organizasyonlar ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezidir. Amaca yönelik, verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilere gerekli istatistiksel analizler uygulanarak sonuca ulaşılmaya

çalışılmıştır. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu, 53 ölçek elemanına ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,953 gibi yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin iç tutarlılık oranının yani güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan faktör analizine göre, ölçeğimizde örgütsel değişime ilişkin 7 adet, öğrenen örgütlere ilişkin 5 adet faktör tespit edilmiştir. Bu faktör yapıları barlett testine göre geçerlidir ve faktörlerin tespit edilebilmesi için yeterli sayıda örneklem söz konusudur.

Daha sonra faktörler arasında karşılaştırma yapılarak, örgütsel değişim ve öğrenen örgüt boyutlarına yönelik tutumların demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, işletmedeki çalışma pozisyonları boyutlar üzerinde etkili iken, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri boyutlar üzerinde kısmen etkilidir.

Araştırmanın ana hipotezi doğrultusunda, öğrenen organizasyonların temel disiplinleri ile örgütsel değişimin amaçlarına yönelik boyutlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, tüm alt boyutlar arasında pozitif yönde ve anlamlı şekilde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1 ana hipotezi ve diğer alt hipotezler kabul edilmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler sonucu işletmeye ve gelecekteki çalışmalara yardımcı olabilecek bazı önerilerde bulunulabilir:

- Elde edilen sonuçlar zihni modeller, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi boyutlarının, çalışanların motivasyonu ve tatmin düzeyleri üzerinde düşük seviyede etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işletme, destekleme, ödüllendirme veya teşvik programlarını yeniden gözden geçirmeli ya da motivasyon konusunda çalışanlarına yeni teşvikler sağlanmalıdır.
- İşletmedeki 41-50 yaş grubu çalışanlar, takım halinde öğrenme boyutunda diğer çalışanlara göre daha olumlu düşüncelere sahiptirler. Yani takım halinde öğrenme bilinci tüm örgüt çalışanlarınca yeterli düzeyde benimsenmemiştir.

Dolayısıyla işletme yöneticileri yönetim uygulamalarıyla takım halinde öğrenmeyi desteklemeli ve bunun için gerekli çalışma ortamını sağlamalıdır. Çünkü örgüt düzeyindeki bir öğrenme takım halinde öğrenmeye bağlıdır.

- Örgütsel değişim ve öğrenen örgütlere yönelik boyutlarda, üst düzey çalışanlar diğer çalışanlara göre daha olumlu düşüncelere sahiptirler. Yani üst düzey personel örgütsel değişim ve öğrenen organizasyonlar konusunda daha çok bilgi sahibidirler ve olayın daha çok bilincindedirler. Diğer çalışanların da bu konuda bilgilendirilmesi, dolayısıyla eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların bilinçlendirilmesi adına işletmede etkin bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, sinerji etkisi yaratma konusunda, 4-6 yıl arası çalışanlar diğer çalışanlara göre daha olumlu tutum sergilemektedirler. Yani bu grup çalışanlar işbirliğine daha çok yatkındır. Diğer çalışanlardaki, dolayısıyla da işletmede sinerji etkisini artırabilmek için yöneticiler, sinerji yaratan ekip çalışmalarına ve yönetici ile çalışanlar arasındaki işbirliğine önem verilmelidir.
- Geleceğin örgütü öğrenen örgüttür. Bu nedenle, yöneticilerin öğrenen örgüt olma yönünde mevcut amaç, hedef, strateji ve politikalarını yeniden gözden geçirmeleri ve öğrenen örgüt bilincini işletme kültürüne yerleştirmeleri gerekmektedir.
- İşletmelerde değişim zor ve sancılı bir süreçtir. Çoğu kişi açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. İşletmelerde başarılı bir değişim uygulaması için yöneticilerin, iş görenlerin değişime karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemeleri ve direniş karşısında ne tür önlemler alınması gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Özellikle insanlar kendilerini de etkileyecek olan değişim hakkında yeterli bilgiye sahip değilse değişim karşısında direnç göstereceklerdir. Bu nedenle yöneticiler, değişim fikir düzeyinde iken, değişimin nedenlerini, amaçlarını, yararlarını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini etkin bir iletişim sistemiyle ilgili kişilere anlatmalıdırlar.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlar benzer çalışmalarını destekler niteliktedir. Fakat tek bir otel işletmesi üzerinde uygulama yapılmıştır. Bu nedenle sonuçlar

genellenebilir özelliğe sahip değildir. Gelecekteki çalışmalara yardımcı olabilmek adına, genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için, daha çok işletme ve daha çok çalışan üzerinde araştırma yapılması önerilir.

- Farklı sektörlerden farklı sonuçlar elde edip sektörler arası kıyaslamalar yapabilmek adına araştırmaların farklı sektörlerdeki işletmeler üzerinde de yapılması önerilebilir.

EKLER

EK 1: Anket Formu Örneği**ANKET FORMU**

Bu anket formu, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi kapsamında “Örgütsel Değişim ve Öğrenen Organizasyonlar” ilişkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek olan bilgiler akademik amaç dışında kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için tüm soruların eksiksiz bir şekilde cevaplandırılması gerekmektedir.

Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr .Gülten GÜMÜŞTEKİN

Ayşe KIR

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

Aşağıda kişisel bilgilerinize yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2.Yaşınız

20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri ()

3. Eğitim Durumunuz

İlköğretim () Lise () Yüksek Okul () Lisans () Lisans Üstü ()

4. İşletmedeki Pozisyonunuz

Üst Düzey () Orta Düzey () Alt Düzey () Çalışan ()

5.İşletmedeki Çalışma Süreniz

1 yıldan az () 1-3 () 4-6 () 7 yıl ve üzeri ()

BÖLÜM 2

<p>Bu bölümde işletmenizin örgütsel değişim ve öğrenen organizasyon ilişkisini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri işletmenizdeki mevcut durumu göz önünde bulundurarak işaretleyiniz. (X işareti koyunuz.)</p> <p><u>Kesinlikle katılmıyorum=1</u> Katılmıyorum=2 Kararsızım=3 Katılıyorum=4 Kesinlikle Katılıyorum=5</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanlarımız sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar.	○	○	○	○	○
2. Çalışanlarımız kişisel vizyon sahibidirler.	○	○	○	○	○
3. İşletmemizde bireyler parçalardan çok bütünü görebilmektedir.	○	○	○	○	○
4. İşletmemizdeki faaliyetler takım çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir.	○	○	○	○	○
5. Çalışanlarımız bir bütünün parçası olduklarının sürekli olarak farkındadırlar.	○	○	○	○	○
6. Çalışanlarımız düşünce tarzlarını sürekli olarak sorgularlar.	○	○	○	○	○
7. Çalışanlar sistematik şekilde yenilikçi fikirler ortaya koyarlar.	○	○	○	○	○
8. Çalışanlarımız kurumun nereye ulaşmak istediğini sürekli göz önünde bulundururlar.	○	○	○	○	○
9. Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	○	○	○	○	○
10. Bu işletmede çalışanların öğrenmeleri para ve diğer kaynaklarla desteklenir.	○	○	○	○	○
11. İşte ve hizmette yenilik yaratma bizim örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.	○	○	○	○	○
12. İşletmemizde çalışanların kişisel verimlilik ve performans kapasiteleri artmaktadır.	○	○	○	○	○
13. İşletmemizde çalışanlara yapılan işlemlerle ilgili görüşleri sorulmaktadır.	○	○	○	○	○
14. Bu işletmede karşılıklı iletişim önemlidir.	○	○	○	○	○
15. Bu işletmede grubun elde ettiği başarılarından dolayı grup çalışanları ödüllendirilirler.	○	○	○	○	○
16. İşletmemizde takım halinde öğrenme kabul görür.	○	○	○	○	○
17. İşletmemizde değişim ile birlikte, yapılan işin süresi azalmış ve iş yerinde etkinlik sağlanmıştır.	○	○	○	○	○

18. Bu işletmede çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Olaylara doğrusal bakış açısıyla değil, döngüsel bakış açısıyla yaklaşırız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. İşletmemizde ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi ve takım ruhunun oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. İşletmemizde karşılaşılan sorunlarda kişilere ve olaylara değil, sorunların temelindeki yapıya odaklanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. İşletmemizde ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin şekilde uygulanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. İşletme genelinde kabul görmüş bir vizyon tanımımız vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. İşletmemizde kişiler arası diyaloglar etkili ve olumludur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Kişisel vizyonlardan, kurumun paylaşılan vizyonu oluşturulur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. İşletmemizde çalışanlar fikir ve varsayımlarını açıkça söyleyip ortaya sererek tartışmaya açabilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. İşletmemizde yönetici ve iş görenler arasında işbirliğine önem verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Çalışanlarımız kişisel olarak nereye ulaşmak istediklerinin sürekli olarak farkındadırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Bu işletmede tüm çalışanlar grubun hedefine odaklanırlar ve grubun en etkin şekilde çalışmasını sağlarlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Bu işletmede çalışanlar örgüt vizyonunu tepe yönetimle ortaklaşa belirlerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Değişim ile birlikte şirkette verim artışı olmuştur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. İşletmemizin yaratıcılık ve yenilik kapasitesi artmıştır/artmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Bu işletmedeki bütün çalışanlar birbirlerinin başarısından gurur duyar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreç olarak kabul edilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Personel birbirine açık ve dürüst geri besleme verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. İşletmemde kendimi geliştirebilmem için teşvik edici bir ortam vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Organizasyon çalışanları farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Farklı departmanlardaki farklı statüdeki kişiler birlikte öğrenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. İşletmemizin gelecekle ilgili senaryoları ve bu senaryolarla ilgili alternatif çözümleri mevcuttur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. İşletmemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. İşletme yönetimi, çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. İşletmemizde her şey bir bütün olarak ele alınır ve her şey birbirini etkiler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. İşletmemizdeki işbirliği ve çalışanlar arası ilişkilerden memnunuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. İşletmemizde sinerji yaratan ekip çalışmalarına değer verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Bilgi işletmenin bütün kademelerine hızlı ve etkin bir şekilde ulaşır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. İşletmemizin kimliği ve hedefleri konusunda çalışanlar arasında tam bir anlayış birliği vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Değişim üretimde artış ve etkinlik sağlamıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. İşletmemizde kişisel beceri ve yetenekler, üretilen yeni fikirler çalışanların ücretlerine yansıtılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Birlikte çalıştığım ekipte herkes ortak hedeflere yönelik çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Bir üst amirim aldığı bazı kararlara beni de dahil eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Eylemlerimiz ile sonuçlar arasındaki gecikmeleri her zaman göz önünde bulundurarak planlar yaparız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Firmamız yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. İşletmemizde çalışanlar kendi alanları ile ilgili bilgileri saklamadan diğerlerine aktarırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter vd., (2002), **İşletme Yönetimi**, Şafak Matbaacılık, 4.Baskı, İzmir.
- AKGEMCİ, Tahir, (2008), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara.
- AKGÜN, Ali Ekber vd., (2009), **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, 1. Basım, Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can, (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- ALKAN, Durmuş Ali, (2010), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ALP, Abdülbari, (2007), “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ARSLANOĞLU, Ali, (2009), “Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ASLAN, Zeynep, (2010), “Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- AVCI, Umut, (2005), “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- AYDEMİR, Muzaffer, (2009), **İşletmecilik**, Kemal, DEMİRCİ, (Ed.), Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, s.173.
- AYDOĞAN, Enver vd., (2011), “ Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.12, Sayı.2.

- BALCI, Asım, (2005), “Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması, Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** Sayı.2, Cilt.5.
- BARUTÇU, Esin, (2000), “Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları 1. Baskı, İstanbul.
- BASIM, H.Nejat vd., (2009), **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- BOYACI, Murat, (2007), “Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım”, Yüksek Lisans Projesi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- COŞKUN, Recai, (2000), “ Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler”, **Bilgi** (2), 2000/1: 109-116
- ÇAKIR, Başak Sümter, (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ÇALIŞKAN, Abdullah, (2007), “Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti’ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- ÇAM, Salim, (2002), **Öğren Organizasyon Ve Rakabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- ÇANDIR, Recai, (2010), “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları”, Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.

- ÇANKAYA YÜCEL, Feyza, (2011), “Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kıırma Politikaları”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- ÇAPRAZ, Burak, (2009), “Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi”, Doktora Tezi, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ÇETİN, Canan, (2008), **Üreticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İTO Yayınları, İstanbul.
- ÇOĞAN, Aytaç, (2006), “Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyonkarahisar.
- DEMİR, Cemil, (2006), “Tam Zamanında Üretim ve Otomotiv Sektöründe Kanban Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- DEMİRCİ, M. Kemal ve Muzaffer, AYDEMİR, (2008), **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- DİNÇER, Ömer, (2008), **Örgüt Geliştirme**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- DOĞAN, Kader, (2010), “Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DOĞAN, Şeyda, (2008), “Nitel İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetimi ve MTA’da Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Zonguldak.
- DOĞANAY, Pınar, (2008), “Kaizen-Sürekli İyileştirme ile Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DURAN, Cengiz ve Oğuzhan, ECE, (2010), **Kalite Ödüllerinin Firma Değer Üzerindeki Etkisinin Analizi (İMKB’ De Bir Uygulama)**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

- DURŞUN, Emin, (2007), “Örgütsel Değişim Ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ELALMIŞ, Ahmet Bilge, (2008), “Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama; Lafarge Türkiye Çimento Grubu”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ELMA, Cevat ve Kamile, DEMİR, (2003), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- ERDOĞAN, B. Zafer vd., (2006), “ Tam Zamanlı Üretim Sisteminin Kütahya İlinde Seramik Üretimi Yapan KOBİLER’de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştıma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.16.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve Canan, EMET, (2007), “Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Ahmet KARAASLAN, (Ed.), **DPÜ, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17, s.90.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten, (2010), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Derya Ergun ÖZLER, (Ed.), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, ss.133-134.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten vd., (2013), “ Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi ve Öğrenen Örgütler”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt.5, No.1, ISSN. 1309-8012 (online).
- ERİGÜÇ, Gülsün ve Pınar, YALÇIN BALÇIK, (2007), “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirilmelerine Yönelik Bir Uygulama”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1(2007).
- ERKMEN, Turhan, (2006), “ A Study About Employees’ Acceptance Of Chance Practices in Organizations”, **Yönetim**, Cilt.17, Sayı.55., Ekim.
- ERTÜRK, Mümin, (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul,
- ESEN, Ayşe, (2012), “Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

- FİRUZAN, Esin, (2004), “Tam Zamanında Üretim Sisteminin Bir İşletmede Uygulanması”, **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:2004, Cilt:11, Sayı:2, Manisa.
- GEMLİK, Nilay vd., (2011), “Örgütsel Küçülme Yaşayan Bireylerin Statüleri ile İşten Çıkarılma Korkuları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Uygulama”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.4, Sayı1, s.43-62.
- GENÇ, Nurullah, (2004), **Yönetim ve Organizasyon** Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- GİDERLER ATALAY, Ceren, (2010), **Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- GÜLER, Murat, (2008), “Emniyet Müdürlüklerinde Görevli Personelin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları: Konya İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- GÜZEL, Tülay, (1996), “Değişim Yönetimi Ve Planlı Değişim”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- HELVACI, M. Akif, (2010), **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ankara.
- HUSSEY, David, (1998), **Değişim Yönetimi**, Çimen, Ali, (Çev.), Timaş Yayınları,1. Baskı, İstanbul
- ILIKKAN, Hande, (2005), “Toplam Kalite Yönetimi İle Değişim Mühendisliğinin Karşılaştırılması ve E-ENGINEERING’E Dönüşüm”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- İLĞAN, Abdurahman, (2008), “Örgütsel Değişim/Değişme”, **Milli Eğitim-Sayı177-Kış/2008**.
- KAKIRMAN YILDIZ, Asiye, (2011), **Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.

- KANBUR, Aysun, (2008), “ Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2008, C.13, S.3, ss.387-404.
- KAPUCU, Adem, (2012), “Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, Gebze.
- KARABULUT, Mesut, (2008), “Benchmarking(Örnek Edinme) İçin Veri Zarflama Analizi Yöntemi ile Performans Analizi ve Çimento Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- KARACAOĞLU, Korhan, (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- KARADURMUŞ, Mürşide, (2012), “İlköğretim Okullarının Öğrenen Örgüt Olma Özellikleri Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Uşak.
- KARAHAN, Atila ve Hüseyin, YILMAZ, (2010), “ Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5 (1), 147-174.
- KARATAŞ, Murat, (2004), “Benghmarking Kavramı Hizmet İşletmelerinde Fonksiyonel Benchmarking Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Trabzon.
- KINGIR, Said ve Muammer, MESCİ, (2007), “ Öğrenen Organizasyonlar”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış-2007, C.6, S.19 (63-81).
- KOCAKAHYAOĞLU, Kürşad, (2008), “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama(Benchmarking) ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

- KOÇ, Hakan ve Melih, TOPALOĞLU, (2010), **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- KOÇ, Özcan, (2006), “Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Malatya.
- KOÇEL, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul.
- KRİTSONİS, Alicia, (2005), Comparison of Change Theories, **International Journal of Managemet, Business, and Administration**, Volume 8, Number 1.
- KUYUMCU, Nilay Mualla, (2011), “Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- LANGER, Josef vd., (2005), **Organizational Change İn Transition Societies**.
- LEWİS, Laurie K., (2011), **Organizational Change**, A John Wiley-Sons, Ltd., Publication, This edition first published, Malaysia.
- METE, Gökçen, (2007), “Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, Gebze.
- MUJKA, Flutra, (2011), “Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- MUTLU, T. Osman, (2009), “Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- NİĞDELİOĞLU, Nuray, (2007), “Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Dpü Fen Bilimleri Enstitüsü**, Kütahya.
- ÖZENÇEL, Emine, (2007), “Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma (Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

- ÖZER, M. Akif, (2008), **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.
- ÖZGÜR, H.Kıvanç, (2011), “Konaklama İşletmelerinde Stratejik Bir Yönetim Aracı Olarak Benchmarking (Kıyaslama) Tekniğinin Kullanılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (2010), **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa.
- ÖKARA, Belkıs, (1999), **Evrimci Ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon.
- ÖZTÜRK, Dilek, (2007), “Örgütsel Küçülme (DOWNSIZING) ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZTÜRK, Mehmet, (2003), **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- ÖZUS, E. Elhan, (2005), “M.E.B. Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ÖZYURT, Mehmet, (2010), “Yönetici Rollerinin ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Eğitim Transferine Etkisi ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul.
- PEKEL, Hakan, (2007), “Öğrenen Ogranizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş’de Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- POLAT, Esra, (2003), “Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- PROBST, Gilbert J. B. Ve Bettina S. T., BÜCHEL, (1997), **Organizational Learning**, Firs Published in English in 1997 by Prentice Hall Europe.

- RODOPLU, Gültekin ve Ali, AKDEMİR, (1998), **İşletme Bilimine Giriş**.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyad ve Melek, VERGİLİEL TÜZ, (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel, Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- SENGE, Peter M., (2001), **Beşinci Disiplin**, İldeniz, Ayşegül ve Doğukan, Ahmet, (Çev.), Yapı Kredi Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- ŞAHİNKESEN, Özgür Gazi, (2010), “Öğrenen Organizasyonlar: Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Tokat.
- ŞİMŞEK, M.Şerif vd., (2001), **Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 2.Baskı Ankara.
- ŞİMŞEK, M.Şerif vd., (2008), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve Said KINGİR, (2006), **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Yenilenmiş 8. Baskı, Konya.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver vd., (2009), **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- TİKİCİ, Mehmet, (2005), **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.
- TOKAT, Bülent, (1996), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, MYRA Yayıncılık, Kütahya.
- TOKAT, Bülent, (2012), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- TOKER, Kerem, (2007), “Örgütsel Değişim ve Çorlu- Çerkezköy Bölgesi’ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- TOLGAY, Funda, (2010), “Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- TUNÇER, Polat, (2011), **Yönetimde Değişim ve Değişin Yönetimi Teknikleri**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- TÜRKAY, Oğuz,(2007), “Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri”, Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- USLU, Dilek, (2006), “Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş Görenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- UYGUR, Akyar ve Ramazan, GÖRAL, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Dağıtım, 1.Basım, Ankara.
- UZGÖREN, Nevin, (2009), **Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları**, Üç Mart Press.
- ÜNAL, Mesut, (2012), **21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı. İstanbul.
- VARGÜN, Hakan, (2008), “Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Muhasebe Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, **Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- YALÇIN, Azmi, (2002), **Değişim Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Ankara.
- YALÇIN, İbrahim vd., (2011), “ Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13 (20): 83-92.
- YALNIZ, Çiğdem Eda, (2006), “Değişim Mühendisliği ve Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- YAMAN, Zeynep, (2007), “Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- YAMEN, Mesut, (2010), “Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze
- YAZICI, Selim, (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, 1. Basım, İstanbul-Bursa.
- YENİÇERİ, Özcan. (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.
- YILMAZ, Özgür, (2006), “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- YUCA, Umut, (2004), “Öğrenen Organizasyon Modeli Açısından Özel Okul İşletmeciliğinin Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ZİGİARİS, Sotiris, (2000), **Business Process Re- Engineering**, Report Produced for the funded Project INNOREGIO Project January.

DİZİN

- B**
Büyüme, viii, ix, 10, 30
- Ç**
Çözülme, 38
- D**
Değişim, v, viii, ix, x, xvii, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 25, 26, 29, 32, 34, 38, 41, 42, 46, 47, 57, 63, 64, 69, 71, 72, 73, 74, 94, 101, 102, 104, 124, 126, 127, 129, 132, 147, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 202, 203
Değişim Mühendisliği, x, xvii, 46, 47, 197, 199, 203
Değişim Yönetimi, viii, 7, 194, 195, 196, 197, 198, 203
Direnc, x, 65, 66, 72, 196
- E**
Etkinlik, 15, 54, 179
- G**
Gelişme, viii, x, 9, 62
Güçlendirme, x, 52, 53, 54, 103, 193, 196, 197, 200
- İ**
İletişim, xi, 64, 73
- K**
Kaizen, x, 62, 195
Kalite, x, xvii, 45, 46, 117, 194, 196, 197
Kanban, 52, 195
Kıyaslama, x, 48, 51, 115, 199, 201
Kooptasyon, xi, 78
Kurt Lewin, 36, 37, 38, 39
Küreselleşme, v, ix, 10, 21, 22, 23, 90, 104, 123, 184, 195, 199
- L**
Lider, 110, 111, 112
Liderlik, 110, 112, 195, 197, 203
- M**
Misyon, xi, 75
- Ö**
Öğrenen Organizasyon, v, x, xii, xiii, xiv, xv, 56, 93, 101, 121, 145, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 160, 164, 170, 171, 174, 189, 194, 197, 199, 200, 201, 202, 204
Öğrenme, v, xi, xii, xiv, 1, 50, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 99, 100, 101, 102, 103, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 120, 121, 122, 123, 130, 131, 150, 152, 153, 155, 158, 161, 164, 170, 171, 175, 184, 191, 193, 194
Örgüt Geliştirme, viii, xvii, 10, 195
Örgütsel Değişim, 3, 4, viii, xiii, xiv, xv, 6, 11, 12, 14, 144, 146, 147, 148, 149, 153, 154, 157, 160, 164, 167, 171, 174, 189, 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 204
Örgütsel Öğrenme, xi, 82, 83, 84, 87, 193, 194, 195, 199, 200, 201, 203, 204
- P**
Peter Drucker, 44
Planlı Değişim, ix, 18, 35, 197
- R**
Radikal, 47
Rekabet, v, 6, 50
- S**
Senge, 56, 80, 82, 90, 94, 95, 97, 122
Sistem, x, xii, 7, 17, 43, 80, 95, 99, 100, 102, 151, 153, 155, 158, 161, 163, 164, 170, 171, 173, 175, 176, 182, 184, 193

Sistem Düşüncesi, xii, 7, 99, 153, 155,
158, 161, 164, 170, 171, 175

T

Teknoloji, 11, 26, 28, 105, 199, 200

V

Verimlilik, 163

Vizyon, xi, xii, 75, 97, 151, 153, 155,
158, 161, 164, 170, 171, 175

Y

Yenilik, viii, 8, 9, 69, 147, 153, 155,
159, 162, 165, 167, 168, 171, 174