



**ÖĞRENEN BİREYDEN ÖĞRENEN  
ORGANİZASYONA ULAŞMAYA  
MOTİVASYONUN ETKİSİ VE BİR  
İŞLETME UYGULAMASI  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Ahmet CANOĞLU**

**Kütahya-2002**

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME/YÖNETİM ORGANİZASYON  
ANA BİLİMDALI

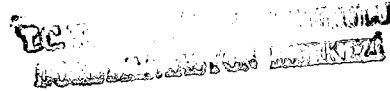
ÖĞRENEN BİREYDEN ÖĞRENEN ORGANİZASYONA  
ULAŞMAYA MOTİVASYONUN ETKİSİ VE BİR  
İŞLETME UYGULAMASI  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. MÜBERRA YURDAKUL

Ahmet CANOĞLU

T 111313



Kütahya-2002

111313

Ahmet CANOĞLU'nun hazırladığı "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması " başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

04 Temmuz 2002...../2002

Tez Jürisi :

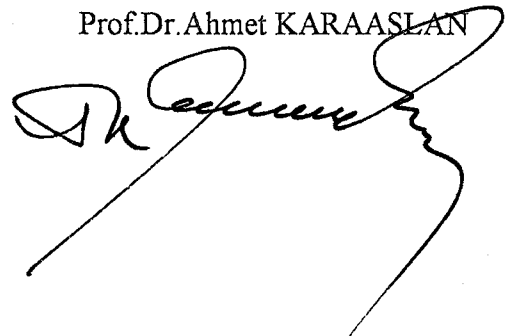
Prof.Dr.Ahmet KARAASLAN

Yard.Doç.Dr.Müberra YURDAKUL (Danışman)

Yard.Doç.Dr.M.Kemal DEMİRCİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof.Dr.Ahmet KARAASLAN



Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması” 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.

15/05/2002

Ahmet CANOĞLU



## ÖZGEÇMİŞ

1962 Konya doğumluyum. İlk orta ve lise öğrenimimi Konya' da tamamladım. Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Kamu Yönetimi Bölümünden 1998-1999 öğretim yılında mezun oldum. 2000-2001 öğretim yılında D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında yüksek lisans çalışmama başladım. Yüksek lisans tezimi "öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşmaya motivasyonun etkisi ve bir işletme uygulaması" konulu çalışmamla yapmaktayım.



## ÖZET

Öğrenen organizasyonlar bilgi çağında organizasyonların olması gereken özellik ve karakteristiklerini yansıtmaktadırlar. Bilgi çağının bilgiye, öğrenmeye ve insanın değeri üzerine odaklanan anlayışı, öğrenen organizasyon felsefesinde ve uygulamalarında görülmektedir.

İnsan unsuruna verilen önemin artması, insanı tanımanın , onu anlamının ve onu belirlenen hedeflere yöneltmenin çarelerini de bulmaya yöneltmiştir.

İnsan ve motivasyon konusunun incelenmesi çok eskilere dayanmakla birlikte bilgi çağı organizasyonlarında motivasyonun önemi daha da artmıştır. Sadece önemi artmakla kalmayıp motivasyon faktörlerinde de önemli değişiklikler olmuş ve sosyo-psikolojik faktörlerin önemi üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır.

Bu çalışmamızda öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşmada motivasyonun etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde bilgi çağında yönetim ve organizasyon anlayışındaki yeni yaklaşımlar genel hatlarıyla incelenerek öğrenen organizasyona getiren süreç açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise motivasyon konusu önce genel olarak daha sonra da bilgi çağında motivasyonun artan önemi üzerinde durularak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde öğrenen organizasyon konusu, öğrenme kavramından başlayarak, öğrenememe hastalıklarına, öğrenen organizasyonun özelliklerine ve öğrenen organizasyonda liderlik anlayışına kadar ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise motivasyonun öğrenen organizasyona ulaşmaya etkisini incelemek amacıyla bir işletmede uygulama yapılmıştır. Uygulamada anket yöntemi kullanılmış ve toplanan veriler istatistik programında değerlendirilerek yorumlanmıştır.

## ABSTRACT

Learning organizations reflect the features & characteristics of the organizations in the age of information. The mentality of age information focused on information, learning & worth of human has been seen in the applications and philosophy of learning organization.

The increasing of importance given to the element of human, made people find the solutions for recognizing man, understanding man and directing man to determined goals.

Searches on the subjects of human & motivation were based on ancient times; there fore, the importance of motivation in the age of Information organizations has been increased . Also there have been many changes in motivation factors and it has been focused most on the importance socio- psychological factors.

In our study, obtaining the effect of motivation from learning organization has been searched. This study is composed of four parts. In the first part, by searching new approaches, in a general form, in understanding of management & organization in information age, the period which concludes to learning organization has been tried to explain.

In the second part, the subject of motivation was searched first in a general form and then the increasing importance of motivation in information age has been explained.

In the third part, the subject of learning organization has been tried to explain in details ranging from the concept of learning to handicap of non – learning, the factures of learning organization & the concept of leadership in learning organization.

In the last part, in terms of searching the effect of motivation in reaching learning organization, an example has been applied on a company. In the application the method of questionnaire has been used & the collection of data has been interpreted by evaluating in a statistics program.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar ŞEKİLLER.....	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xv
 GİRİŞ.....	 1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANLAYIŞINDAKİ YENİ YAKLAŞIMLAR

1. Bilgi Çağı ve Bilgi Toplumu.....	4
1.1. Bilginin Artan Önemi.....	6
1.1.1. Bilgi Yeni Bir Yönetim Çeşidi.....	8
1.1.2. Bilgi Teknolojisindeki İlerlemeler.....	9
1.1.3. Bilginin Kalitesi ve Özellikleri.....	10
1.2. Bilgi Çağındaki İnsanın Artan Önemi.....	11
1.2.1. Rekabet Unsuru Olarak İnsan.....	12
1.2.2. İnsanı Tanımanın Zorluğu ve Zorunluluğu.....	13
1.2.3. İnsanı Anlamada Kültürün Önemi.....	14
1.2.4. Makineler – Teknoloji ve İnsan.....	15
2. Organizasyonlarda Yeniden Yapılanmayı Gerekli Kılan Temel Faktörler .....	16
2.1. Global Düzeyde Örgütleri Etkisi Altına Alan Eğilimler .....	17
2.2. Örgütlerin Yapı ve İşleyişini Etkileyen Gelişmeler .....	18
2.3. Dış Ve İç Çevrede Yaşanan Hızlı Değişimler .....	18
2.4. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri.....	19
2.5. Bilgi Teknolojisinin Kullanımı ve İşletme Süreçlerine Etkisi.....	22
2.5.1. Yönetim Felsefesindeki Önemli Değişiklikler .....	23
2.5.2. Yönetim ve İletişim Teknolojisi .....	24
2.5.3. Bilgi Teknolojisi Yönetici İlişkisi.....	25
2.5.4. Bilgi Toplumunda Organizasyon Yaklaşımları.....	26
3. Çağdaş Rekabetçi Yönetimin Özellikleri.....	29



3.1. Bilgi Çağında İşletme Yöneticilerinin Özellikleri .....	30
3.2. Bilgi Toplumunda Yönetim ve Liderlik .....	31
3.2.1. Katılımcı Yönetim ve Yönetime Katılmanın Önemi .....	32
3.2.2. Ekip Çalışmaları ve Herkesin Aktif Katılımı .....	34
3.2.3. Etkili Bir Ekipte Olması Gereken Özellikler .....	35
3.2.4. Küçük Grup Faaliyetlerinin Avantajları .....	36
3.3. Kaliteli Bir Yönetimin Gereği Olarak Eğitim .....	36
3.3.1. Eğitim –Yetiştirme-Geliştirme Kavramları .....	37
3.3.2. Çalışanların Eğitimi ve Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler .....	38
3.3.3. Eğitimin Amaçları ve Yararları .....	40
3.3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Eğitimin Planlanması .....	41
3.3.5. Eğitimin Değerlendirilmesi .....	41
3.3.6. Eğitim Yöntemleri .....	42
3.3.7. Teknolojik Aletlerin Personel Yetiştirilmesindeki Rolü .....	42
3.3.8. Yönetimsel Etkinlik Aracı Olarak Öğrenme .....	43
3.4. Yönetimde Demokrasi .....	44
3.4.1. İnsan Yerine Konmak .....	44
3.4.2. Onur Eşitliği-Onur Vermek .....	45
3.4.3. İnsanın Değeri Üzerine İlişki .....	45
3.4.4. Performans İçin Optimum Güven .....	46
3.4.5. Sağlam Ve Koşulsuz Değer Verme .....	47
4. Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	47
4.1. Rekabette Kararlılık .....	47
4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	48
4.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	49
4.2.2. Stratejik İnsan Kaynaklarına Geçebilmek İçin Öneriler .....	50
4.2.3. Sinerjik Yönetim .....	50
4.2.4. Katılımcılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	51
4.2.5. Sürekli Eğitim ve Kariyer Geliştirme .....	51
4.2.6. Kriz Dönemlerinde Çalışanların Örgütle Bütünleşmesi .....	52

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ ÇAĞI ORGANİZASYONLARINDA MOTİVASYON VE ARTAN ÖNEMİ

1.Genel Olarak Motivasyon Kavramı ve Anlamı .....	54
1.1. Motivasyonun Anlamı .....	55
1.1.1. Yöneticilik Açısından Anlamı .....	56
1.1.2. Yönetimde Motivasyon İşlemi .....	57
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Motivasyon .....	57
1.2. Bilgi Çağında Motivasyonun Artan Önemi .....	58
1.2.1. Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi .....	59

1.2.2.	İş Başarısı Yönünden Motivasyon.....	59
1.2.3.	Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi.....	60
1.3.	Motivasyon Etmenleri.....	61
1.4.	Davranışları Etkileyen Değerler.....	62
1.4.1.	Kültürel - Kişisel Değerler ve Motivasyon.....	63
1.4.2.	Motivlerin Güçlülüğü.....	64
1.4.3.	Motivasyon ve İnsan İhtiyaçları.....	65
1.4.4.	Bencil ve Sosyal İhtiyaçların Tatmini.....	65
1.5.	Başlıca Motivasyon Teorileri.....	66
1.5.1.	Kapsam Teorileri.....	67
1.5.2.	Süreç Teorileri.....	68
1.5.3.	Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	68
1.5.4.	İnsan İlişkileri Yaklaşımının Katkıları.....	69
1.6.	Motivasyon Süreci.....	70
2.	İş Tatmini ve Motivasyon.....	70
2.1.	İş Tatmininin Tanımı ve Tatmini Etkileyen Etmenler.....	71
2.1.1.	İşten Duyulan Tatmin Duygusunun Artırılması.....	73
2.1.2.	Normal Bir İnsanın İş Hayatından Beklentileri.....	73
2.1.3.	İşten Soğutan Nedenlere İlişkin Görüşler.....	74
2.1.4.	Moral Motivasyon.....	75
2.2.	Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	75
2.2.1.	Ekonomik Araçlar.....	76
2.2.2.	Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	77
2.2.3.	Psiko-Sosyal- Araçlar ve Önemi.....	77
2.2.4.	Motivasyon ve Ödüllendirme Sistemi.....	80
3.	Kalite ve Verimlilik Aracı Olarak Motivasyon.....	82
3.1.	İşletmede İnsan Boyutu ve Kalite Kültürü.....	82
3.1.1.	Kişisel Kalite Boyutu.....	84
3.1.2.	İlişkinin Temelinde Korku Varsa.....	85
3.1.3.	Korku ve Kalite.....	85
3.1.4.	Kalite İyileştirme.....	86
3.1.5.	Kalite Kontrol Çemberleri ve Kalite.....	86
3.1.6.	TKY ve Motivasyon Teorilerinden Yararlanma.....	87
3.1.7.	Başarı ve Başarısızlık Ortak Sorun.....	89
3.1.8.	Konsensüs.....	89
3.2.	Motivasyon Açısından Liderlik Fonksiyonları.....	90
3.2.1.	Kabul Alanını Etkileyen Etmenler.....	91
3.2.2.	Doğru Olanı Yapmak.....	91
3.2.3.	Vizyon ve Değerler.....	92
3.2.4.	Vizyon ve Motivasyon.....	93
3.2.5.	İletişim ve Motivasyon.....	94
3.3.	Verimlilik ve Motivasyon.....	95

4. Öğrenme ve Eğitim İçin Motivasyon.....	95
4.1. Bireyde Öğrenme Güdüsünü Artırmak ve Geliştirmek.....	97
4.2. Destekleyici – Kolaylaştırıcı Olmak .....	98
4.3. Olumlu Tavır Ile Öğrenme Arasındaki Bağ .....	99
4.4. Problem Çözmede Motivasyon Kriteri.....	100
4.5. Başarı-Motivasyon Döngüsü .....	100

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

1. Öğrenen Organizasyon Kavramına Giriş .....	103
1.1 Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Tanımı .....	104
1.2 Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri .....	108
1.3 Öğrenen Organizasyonun Tarihsel Gelişimi.....	109
1.4 Öğrenen Organizasyonun Özellikleri.....	110
1.4.1 Bilgi Üretim Merkezi Konumu.....	112
1.4.2 Katılımcı Politika Oluşturma.....	112
1.4.3 Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Yapısı .....	113
2. Öğrenen Organizasyonda Öğrenmenin Temeli.....	113
2.1 Öğrenme Kavramı .....	114
2.1.1. Özümseme Yoluyla Öğrenme .....	115
2.1.2. Uyum Sağlama Yoluyla Öğrenme.....	115
2.1.3. Hatalardan Ders Alarak Öğrenme.....	116
2.1.4. Öğrenmenin Ölçülmesi .....	116
2.2. Bireysel Öğrenme.....	117
2.3. Grup Olarak Öğrenme .....	118
2.4 Örgütsel Öğrenme .....	118
2.4.1 Sistem İçi Düşünme ve Yaratıcı Öğrenme.....	121
2.4.2 Müşterilerden Öğrenme .....	121
2.4.3. Başkalarından Öğrenmek - Kıyaslama .....	122
2.4.4 Örgütsel Öğrenme Süreci .....	122
3. Öğrenen Organizasyonun Gerçekleştirilmesinde Önemli Faktörler .....	123
3.1. Bireylerin Sahip Olması Gereken Özellikler .....	124
3.1.1. Yaratıcı Düşüncelerin Paylaşımı .....	125
3.1.2. Açıklık Ve Katılım.....	125
3.1.3. Kişisel Etkinlik ve Empati.....	126
3.2. İşletmenin Sahip Olması Gereken Özellikler .....	126
3.2.1. Diyalog.....	127

3.2.2.	Öğrenme Kültürü .....	128
3.2.3.	Bilginin Paylaşımı ve Şirkete Yerleştirilmesi .....	130
3.2.4.	Yaratıcı Düşünce İçin Ortam Oluşturmak.....	130
3.2.5.	Bilginin Kullanımı ve Değişime Yansımaları.....	131
3.3.	Öğrenen Organizasyon ve Katılımcılık.....	132
3.3.1	Misyon ve Katılımcılık .....	133
3.3.2	Biz Bilinci ve Öğrenen Organizasyon .....	134
3.3.3	Biz Bilincinin Temeli Vizyon .....	134
3.4.	Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemi .....	135
3.5.	Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Kariyer Geliştirme.....	135
3.6.	Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Performans Değerleme Sistemi.....	138
4.	Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyonlar .....	141
4.1.	Yeniden Yapılanma – Öğrenen Organizasyon İlişkisi .....	141
4.2.	Bir Öğrenen Organizasyon Yaratmak ve Sürdürmek .....	142
4.3.	Kriz Dönemlerinde Öğrenen Organizasyonların Yeri.....	143
4.4.	Öğrenen Organizasyonlarla İlgili Sistemlerin Uygulamalarından Örnekler ...	144
4.5.	Rekabet Kalite ve Öğrenen Organizasyonlar.....	145
4.5.1.	Kalite İçin Gerekli İsteğin Yaratılması .....	147
4.5.2.	Kalite Döngüsü ve Üç Önemli Yan Ürün .....	147
5.	Öğrenen Organizasyona Dönüşmedeki Engeller.....	148
5.1.	Öğrenen Organizasyonun Öğrenme Yetersizlikleri.....	149
5.1.1	Bulduğu Pozisyona Yoğunlaşp Bütünü Görememe .....	149
5.1.2	Başkasını Sorumlu Tutma Eğilimi.....	150
5.1.3	Sorumluluğu Üstlenmede Aktif Olma Girişimi.....	151
5.1.4	Olaylar Üzerine Yoğunlaşarak Takılıp Kalma .....	151
5.1.5	Yavaş Seyreden Süreçleri Görememe.....	152
5.1.6	Tecrübeyle Öğrenme Sürecinin Uzun Olması.....	152
5.1.7	Yöneticilerin Kapasitelerinin Yetersizliği.....	153
5.2.	Öğrenememe Hastalıkları .....	154
5.2.1	Sorunu Kabul Etmeme.....	154
5.2.2	Sorunu Görüp De Görmeme.....	155
5.2.3	Bilginin Paylaşılmaması.....	155
5.2.4	Olayların ve Süreçlerin İlişkisini Kuramama .....	155
5.2.5	Problemlerden Ders Alamama.....	156
5.2.6	Bilgi Üretilmesinin Engellenmesi.....	156
5.2.7	Sorunlarla Kişileri Karıştırma Yanlılığı .....	157
5.2.8	Mimariyi ve Sistemi Anlayamamak .....	157
5.2.9	Geçmişteki Başarılarla Güvenme .....	157
5.2.10	Eğitimle Öğrenmeyi Garantileme Yanlılığı.....	157

5.3.	Merkeziyetçi Yönetim ve Öğrenen Organizasyonlar.....	158
5.3.1.	Yetki Devri.....	158
5.3.2.	Yöneticinin Çevresinin Kuşatılması.....	158
5.3.3.	Takım Çalışmalarının Yapılmaması.....	159
5.3.4.	Yeni Fikirler Geliştirememe.....	159
5.3.5.	Bilgi Saklama.....	159
5.3.6.	Çalışanların Ceza Korkusu.....	160
5.3.7.	Yöneticinin Zamansızlığı.....	160
6.	Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri.....	160
6.1	Sistem Düşüncesi Disiplini.....	161
6.2	Kişisel Yetkinlik Disiplini.....	162
6.3	Zihinsel Modeller Disiplini.....	163
6.4	Paylaşılan Vizyon Disiplini.....	163
6.4.1.	Vizyon Geliştirmenin Anlamı Ve Önemi.....	164
6.4.2.	Yeni Bir Vizyon Geliştirme Süreci.....	165
6.4.3.	Uzun Vadeli Vizyon.....	166
6.5	Takım Halinde Öğrenme Disiplini.....	167
6.6.	Beşinci Disiplin Yasaları.....	168
7	Öğrenen Organizasyonların Yönetimi.....	170
7.1	Öğrenen Organizasyonda Yönetim ve Liderlik.....	171
7.2	Liderlik Ve Yöneticilik Arasındaki Fark.....	172
7.3	Yönetici ve Zaman.....	174
7.4	Tasarımcı Olarak Lider.....	175
7.5	Vizyoner Liderlik-Vizyonla Yönetme.....	176
7.5.1.	Yönelimleri Görmek.....	177
7.5.2.	Gerçekliği Tanımlama.....	177
7.6	Öğrenen ve Öğretmen Olarak Lider.....	178
8	Öğrenen Organizasyon Kavramının Değerlendirilmesi.....	180

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYONUN ÖĞRENEN ORGANİZASYONA ULAŞMAYA ETKİSİ VE BİR İŞLETME UYGULAMASI

1.	Kompen A.Ş.'nin Genel Tanıtımı.....	184
1.1.	İşletmenin Üretim Sistemi.....	184
1.2.	Ürün Dağıtım Sistemi ve Satış Sonrası Hizmetleri.....	185
1.3.	İşletmenin Kalite Politikası Ve Uygulamaları.....	185

1.3.1.	Kalite Sistemi Prosedürleri .....	186
1.3.2.	Kalite Kontrol Aşamaları .....	186
1.3.3.	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler .....	188
1.3.4.	Kalite Kayıtlarının Kontrolü .....	189
1.3.5.	Kalite Kontrol Çemberleri .....	189
1.3.6.	Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri .....	189
1.3.7.	Bölge Müdürlükleri ve Bayiliklerin Denetimi .....	190
1.4.	İşletmenin Personel Politikaları .....	190
1.4.1.	İşletmede Uygulanan Ücret ve Teşvikli Ücret Sistemleri .....	190
1.4.2.	Sosyal Yardımlar ve Sosyal Faaliyetler .....	191
1.4.3.	Eğitim Programları ve Çalışmaları .....	191
1.4.4.	İşletmenin Organizasyon Şeması ve Fonksiyonel Sorumlulukları .....	192
1.5.	İşletmenin Muhasebe Sistemi .....	193
1.6.	Mevcut Bilgisayar Sistemi ve Kullanım Amaçları .....	193
2.	Araştırmanın Konusu Amacı ve Kapsamı .....	193
2.1	Araştırmada veri Toplama Yöntemi .....	193
2.2	Sınırlılıklar .....	194
2.3.	Varsayımlar .....	194
2.4.	Verilerin Değerlendirilmesi Yöntemi .....	194
2.5.	Verilerin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması .....	194
2.5.1.	Sorulara Verilen Cevapların Yorumları .....	195
2.6.	Geliştirilen Çalışma Hipotezlerinin Test ve Yorumları .....	201
3.	Araştırmanın Değerlendirmesi .....	207
	SONUÇ .....	209
	YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	211
	EKLER .....	219

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	69
Tablo 2. Üç Ayrı Öğrenme.....	120
Tablo 3. Kariyer Geliştirme Sorumlulukları.....	136
Tablo 4. Karşılaştırmalı Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri.....	173
Tablo 5. Gerçek Lider Sahte Lider Karşılaştırması.....	174
Tablo 6. Anket Sorularına Verilen Cevapların Değer ve Yüzdeleri.....	195

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon süreci .....	70
Şekil 2. Değerler Vizyon İlişkisi.....	93
Şekil 3. Başarı Motivasyon Döngüsü.....	100
Şekil 4. Kompen A.Ş. Doküman Yapısı ve İşleyişi.....	186



## **TEZ HAKKINDA**



### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; öğrenen organizasyona ulaşmada veya öğrenen bir organizasyon olabilmede motivasyonun etkisini incelemektir. İşgörenlerin motive edilmelerinin öğrenen organizasyonun kriterlerini ve özelliklerini uygulama ve hayata geçirmedeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Buna bağlı olarak öğrenememe hastalıkları veya öğrenmenin önündeki engellerin çalışanların motivasyonu ile ilişkisi araştırmanın amaçları arasındadır.

### **Araştırmanın Önemi**

Bilgi çağında bilginin ve teknolojinin öneminin artmasıyla birlikte yönetim ve organizasyon anlayışında insana verilen değer de artmıştır. İnsanın öneminin artmasıyla birlikte motivasyon konusu da buna paralel olarak ön plana çıkmıştır.

Bilgi çağı organizasyonlarının felsefesini yansıtan öğrenen organizasyon, sürekli rekabet elde edebilmenin unsurlarını bünyesinde taşıyan bir yapıdır. Bilgiye sahip olma kanallarının çoğalmıştır. Ancak bilgiye sahip olmak rekabet edebilmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Elde edilen bilginin organize edilerek katma değer haline getirilmesi gerekmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme bireyden başladığı için bireyin tüm özelliklerinin ve potansiyelinin aktif hale getirilmesi , yaratıcı düşüncelerinin ortaya çıkması gerekmektedir. Bunun için ise çalışanların gerektiği şekilde motive edilmeleri ve uygun ortamın sağlanması gereklidir. İşte bu noktada çalışanların motivasyonu ile öğrenen organizasyon arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

Çalışanların bilgilerini paylaştıkları ve yeni düşüncelerin ortaya çıkarak katma değer oluşturduğu , sürekli öğrenmenin ve gelişmenin yaşandığı bir öğrenen organizasyona ulaşmak elbette ki tüm işletmelerin istediği bir örgüt şeklidir. Böyle bir organizasyona ulaşmadaki en önemli unsur olan çalışanların motivasyonunun etkisi, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada ilk önce literatür taraması yapılarak ulaşılan kaynaklardan konunun teorisi ortaya konmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise bir işletmede yapılan anket uygulamasıyla, ortaya konan konu incelenmiştir. Elde edilen bulgular istatistik analize tabi tutularak yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

## **Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın konusu çok geniş kapsamlı olmasına rağmen bu çalışmanın kapsamı bir işletmeyle sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın değişik sektörlerde ve birçok işletmede yapılması ve bunlardan elde edilen verilerin hem ayrı ayrı hem de karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi çalışmanın amacı ve önemi açısından gerekli bir durumdur. Ancak gerek ekonomik gerekse zaman kısıtları bu araştırmayı bir işletmeyle sınırlı tutmuştur.

## **Araştırmanın Varsayımlar**

-Genel olarak uygulanan yöntemin araştırmanın amacını açıklamaya uygun olduğu,

-İstatistik analizde kullanılan yöntem ve tekniklerin mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu,

-Anketteki sorular cevaplandırılırken hiçbir tesir altında kalınmadığı ve bu yüzden elde edilen verilerin güvenilir olduğu,

-İşgörenlerin soruları aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır.

## **Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada, motivasyonun öğrenen organizasyona etkisini belirlemek ve incelemek amacıyla anket sorularının karşılıklı ilişkisini ortaya koyarak çalışma hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu çalışma hipotezleri şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** İşyerinin bir parçası olarak orada çalışmanın önemli bir duygu olması ve aidiyet duygusunun gelişmesi ile işletmenin vizyonunun anlaşılıp paylaşılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yenilikler ve diğer konularda çalışanların bilgilendirilmesi ve bilginin paylaşılması ile, geçmiş deneyimlerden ve hatalardan yeni şeyler öğrenmek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların verimlilik, kalite ve tasarruf konularındaki çabalarının ödüllendirilmesi ile yaratıcı düşünceleri geliştirmek ve denemek için uygun ortamın varlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** İşyerinde planlı eğitim programlarının yapılması ile bireysel ve grup olarak öğrenme isteğini artıracak fırsatların verilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Organizasyon içi iletişimde iletişim teknolojisinin etkin bir şekilde kullanılması ile örgüt yapısının ve yönetim anlayışının öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlayacak bir yapıda olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Yönetimin performans değerlendirmelerinde öğrenme çabalarını ve üretime katkı sağlayan düşünceleri dikkate alması ile ekip çalışmalarının yapılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** İşletmenin örgüt yapısının bölümler arasındaki bilgi paylaşımını ve bilgi akışını sağlamaya uygun olması ile problemlerin çözümüne tüm sistemi içine alan sistematik bir anlayışla yaklaşılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:** Yönetim anlayışının şeffaf ve yöneticilere güven duyulması ile çalışanların işleriyle ilgili konularda fikirlerini belirtip kararlara katılmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>:** Yöneticilerin çalışanlara değer verip güven duymaları ile yeterli derecede yetki devretmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>10</sub>:** Performans değerlendirmelerinde öğrenme çabalarının ve üretime katkı sağlayan düşüncelerin dikkate alınması ile diğer işletmelerin çalışmalarının araştırılıp karşılaştırma yaparak yeni bilgiler öğrenilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>11</sub>:** Aldığı ücreti ve diğer sosyal yardımları yeterli bulanlar ile yaptığı işten tatmin olup işlerini zevkle yapanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>12</sub>:** Yapılan işin sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılması ile çalışanların işleriyle ilgili yayınları takip etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>13</sub>:** Yönetimin sorumluluk verdiği işlerde çalışanlara yeterli derecede yetkiyi devretmeleri ile çalışanların kendilerini tüm işletmenin başarısından sorumlu hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>14</sub>:** İşyerinde terfi edebilme ve kariyer geliştirme imkanlarının olması ile çalışanların meslekleriyle ilgili yayınları takip ederek öğrenme istekleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>15</sub>:** Çalışanların yaptıkları hatalar yüzünden sorgulanmamaları ile geçmiş deneyimlerin ve hataların yeni şeyler öğrenmek için değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>16</sub>**: Problemlerin çözümü konusunda çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ile müşteriden gelen geri bildirimlerin öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>17</sub>**: Bireysel ve grup olarak öğrenme isteğini artıracak fırsatların verilmesi ile örgüt yapısının ve yönetim anlayışının öğrenmeyi sağlayacak bir yapıda olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>18</sub>**: Çalışanların işten çıkarılma endişesi duymadan kendilerini güvencede hissetmeleri ile problemlerin çözümüne sistematik bir anlayışla yaklaşılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.



## GİRİŞ

Bilgi çağı, bilginin öneminin arttığı, rekabet edebilmek için bilgiyi kullanmanın ve dolayısıyla sürekli değişim ve gelişmenin gerekli ve zorunlu olduğu bir çağdır.

Bu çağda iletişim teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde bilgiye ulaşmak son derece kolaylaşmıştır. Bilgi adeta yeni bir yönetim çeşidi haline gelmiş ve teknolojik gelişmelerin de motoru olmuştur. Sürekli yenilenen ve gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri organizasyon anlayışında yeni yaklaşımları da beraberinde getirmiştir. Bu çağdaş yaklaşımlarda odak noktası insan olmuştur.

Bilgi çağında bilginin ve teknolojinin öneminin artması insan ögesinin önemini azaltmayıp bilakis daha da önemli hale getirerek insan ögesi üzerinde daha dikkatli ve özenle durulmasını zorunlu kılmıştır.

Bilgi çağı organizasyonlarını karakterize eden öğrenen organizasyona ulaşmak içinde en önemli unsur, şüphesiz ki tüm diğer şartların yanında insandır. Bu derece önemli olan ve önemi anlaşılan insanı tüm yönleriyle tanımak bir zorunluluk haline gelmiştir. Her bir insanın ayrı bir dünya, her insanın da ayrı bir dünyası olduğu ve insanların çok yönleriyle birbirinden farklı olduğu göz önüne alındığında insanı tanımının zorluğu da ortaya çıkmış oluyor.

İnsanın söz konusu olduğu yerde motivasyon konusu da onun doğal bir parçası olarak ele alınacak bir kavramdır. Dolayısıyla insanları belli bir amaç etrafında birleştirip, belirli hedeflere yürümek için motivasyon hem gerekli hem de vazgeçilmez bir olgudur.

Bu çalışmanın konusunu, öğrenen organizasyona ulaşmada çalışanların motive edilmesinin etkisini bir işletme uygulamasıyla incelemek oluşturmaktadır. Çalışma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; bilgi çağında yönetim ve organizasyon anlayışındaki yeni yaklaşımlar üzerinde durularak ; bilginin ve insanın artan önemi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetim ve organizasyon anlayışına getirdiği yenilikler, öğrenen organizasyona gelmeyi gerekli kılan sebepler üzerinde durulmuştur. Rekabet avantajı elde edebilmenin ve global rekabette ayakta kalabilmenin ancak öğrenen organizasyon anlayışıyla mümkün olabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde bilgi çağında motivasyonun artan önemi vurgulanarak, motivasyon konusu genel hatlarıyla incelenmeye çalışılmıştır. Motivasyonda özendirici araçlar, iş

tatmini, motive edicilerin karmaşıklığı ve her insanı motive eden unsurların farklı olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde öğrenen organizasyonlar konusu ayrıntılı bir şekilde; öğrenme kavramından başlayarak, öğrenen organizasyonun özellikleri, öğrenememe hastalıkları ve yetersizlikleri, öğrenen organizasyonun yönetimi ve liderlik anlayışları açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca öğrenen organizasyonun Türkiye açısından genel bir değerlendirilmesi de yapılmıştır.

Dördüncü bölümde motivasyonun öğrenen organizasyona ulaşmaya etkisini incelemek amacıyla bir işletmede uygulama yapılmıştır. Yapılan uygulamada; önce işletme genel hatlarıyla tanıtılmış, daha sonra ise çalışanlara bir anket uygulanmıştır. Bu ankette derlenen veriler istatistik paket programı olan SPSS for windows 10.0 da değerlendirilerek geliştirilen çalışma hipotezleri test edilmiştir. Yapılan uygulamanın değerlendirilmesi ve bulguların yorumlanmasıyla çalışmamız tamamlanmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANLAYIŞINDAKİ YENİ YAKLAŞIMLAR**

## 1. Bilgi Çağı ve Bilgi Toplumu

İçinde yaşadığımız çağın adı, bilginin gücü dikkate alınarak bilgi çağı olarak adlandırılmıştır. Bu çağda varsayımlarla akıl yürütme ve olasılıkları dikkate alma faaliyetlerini içeren soyut düşünce, o denli uç noktalara taşındı ki, bilgi çağıyla birlikte anılan uzay çağı ve hizmet çağı, mal, hizmet ve bilgi alanında çok değişik kalite standartlarını ortaya koydu. Bu hızlı gelişme ve bilinmezlere ulaşma çabası, bugün bildiğimiz kavramları yarın mutlaka değiştirecek ve bu bilgi yoğun, düşünce yoğun oluşum; sonsuzluk çağı, evren çağı veya ışınlanma çağı olarak adlandırılacak yeni kavramları yaratacaktır.<sup>1</sup>

Bilgi toplumu kavramı 1950'li yılların ortasında telaffuz edilmeye başlanan ancak 1970'li yıllardan itibaren sıkça kullanılan, özellikle de 1980'li yıllarda ana hatları iyice belirginleşen düşünce değişiminin, daha doğru deyimle paradoksal değişimin yansıması olan post modern kavramıyla birlikte kullanılmaya başlanmıştır.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> KARAHAN Kasım, "Hizmetleri Standartlaştırmanın Hizmet Sektörünün Gelişmesi ve Hizmet Pazarlaması Açısından Önemi", *TSE Standart Dergisi*, sayı:471, Mart 2000, s.11.

<sup>2</sup> ÖZDEN Yüksel, *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*, 3. baskı, Ankara, Pegena Yayıncılık, Mayıs 2000, s.75



Bilgi toplumu düşüncesinin gerisinde yatan, bilginin toplumun itici gücü haline gelmesidir. Bilgisayar ve ona dayalı olarak bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, mikrobiyolojiden genetik bilimine ve uzay çalışmalarına kadar geniş alanda büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Bundan dolayı, nasıl ki sanayi toplumuna geçişin motoru olma işlevini buharlı makineler üstlenmiş ise; bilgi toplumuna geçişi de bilişim teknolojisinin temelindeki bilgisayarlar gerçekleştirmiştir.

Bilgi toplumu, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği bir toplumdur. Bilgisayar, bilgi toplumunun sürükleyici unsuru olmuştur.

Bilgi toplumu düşüncesi, insanın kendi kendini kontrol ve sosyal katkısına dayanmaktadır. Globalleşme ile paralel ve uyum içerisinde gideceği düşünülen bilgi toplumunun yapısını oluşturan temel öğelerin başında yenilikçi teknolojiye meydana gelen değişimler vardır. Sanayi toplumunun özündeki buharlı makinenin yerini, bilgi toplumunda bilgisayarlar aldığı gibi fiziksel emeğin yerini, zihinsel emek; maddi üretim gücünün yerini de, bilgi üretim gücü almıştır.<sup>3</sup> Bilgi toplumunda:

-Maddi mallar yerine; bilgi kullanılarak bilginin üretimi ön plana çıkmaktadır.

Bilişim teknolojisine dayalı olarak kullanıcının üretebildiği bilgi artmakta ve bilginin birikimi sağlanmaktadır.

-Birikmiş bilginin sinerjik etkisi, bilgi üretimi ve bilgiden yararlanmayı daha da hızlandırmaktadır.

-Sonuçta ekonomik yapı, sanayi toplumunun mübadele ekonomisinden; bilgi toplumunun sinerjik ekonomisine dönüşmektedir.<sup>4</sup>

Bilgi toplumu ile sanayi toplumunun temel öğeleri aşağıdaki gibi karşılaştırılabilir:<sup>5</sup>

-Sanayi toplumundaki imalat sanayinin yerini bilgi endüstrileri almış ve tarım, sanayi ve hizmet sektörü yanında dördüncü sektör olarak devreye girmiştir.

<sup>3</sup> ÖZDEN Yüksel, s.76

<sup>4</sup> ERKAN Hüsnü, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 4. baskı, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Eylül 1998, s.99

<sup>5</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.77-78

-Sanayi toplumu, iş bölümü anlayışı ile üretim ve tüketimi birbirinden ayırırken, Bilgi Toplumu müşterek üretimi ön plana çıkararak paylaşımı getirmiştir.

-Sanayi toplumundaki işletmelerin yerini gönüllü kuruluşlar almıştır. Bu bakımdan bilgi toplumunun sosyo-ekonomik öznesi, gönüllü kuruluşlardır.

Bilgi toplumu deyince algılanması gereken, bilgi toplumunun sanayi toplumundan olan farkının bir derece farkı değil bir tür farkı olduğudur.

Bilgi toplumu maddi mal üretiminden çok bilgi üretiminin önemli olduğu; bu bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıyla ilgili faaliyetlerin arttığı bir toplum yapısıdır. Bilgi toplumu ile beraber bilginin sinerjik etkisi sayesinde toplumlar sürekli bir yenilenme, gelişme içerisine girmişlerdir.

Sanayi devrimini gerçekleştiren batı toplumu, teknolojik alanda özellikle bilişim teknolojisinde hızlı gelişim ile birlikte artan bir ivme ile gelişimine devam ederek bilgi toplumunu yaratmıştır. Bilgi toplumundaki ilerleme sanayi toplumuna oranla çok daha hızlı gerçekleşmektedir. Bilgi toplumundaki bu gelişmeler dünyanın dört bir yanına hızla yayılmaktadır.<sup>6</sup>

### 1.1. Bilginin Artan Önemi

Teknolojideki hızlı değişim ve dönüşümle birlikte, belki de tarih boyunca bilgi ilk kez bilgi teknolojileri sayesinde saklanabilir, büyük bir hızla iletilebilir ve bu özelliğiyle de sektörel bir içerik kazanıp, üretimin en önemli faktörü olma yolunda yeni bir anlam kazanmıştır. P. Drucker'e göre bilgi, bilgi toplumuna giriş süreciyle birlikte üretimin başta gelen bir faktörü olmuştur. Bu değişimin temel dinamiği bilginin anlamında yer alan içerik farklılaşmasıdır. Bilgi tüm dünyada her zaman için *var olmaya* uygulanan bir değer olarak görülmüştür. Ama, şimdi birdenbire *var olmak* yerine *yapmaya* uygulanan bir değer durumuna gelmiştir. Günümüzde bilgi artık bir değer, bir kaynak durumundadır.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>ŞANLISOY Selim, "Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar", *DEÜ.İİBF. Dergisi* C:XIV, sayı:2, yıl:1999, s.169

<sup>7</sup>TUTAR Hasan, "Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi", *TSE Standart Dergisi*, yıl 37, sayı:436, Nisan 1998, s.70

21. yy. da rekabet edebilmek için diğer bütün rekabet unsurlarının yanı sıra bilgi ve organizasyon kavramı önemli olmaktadır. Çünkü artık bilgi tek başına yeterli olmuyor. Bilgiye sahip olma kanalları çoğaldı ve hızlandı. Önemli olan o bilginin organize edilerek, katma değer haline getirilmesidir.<sup>8</sup>

Bilgi, ham ve değerlendirilmemiş iletiler olan veriden temelde farklıdır. Bilgi, düzenli ve kullanışlı duruma getirilmiş veridir, veya bilgi, verilerin bilgi işlem yardımıyla anlamlı ve faydalı bir şekle sokulmuş sonuçlarıdır. Kısaca bilgi, verinin sonucu etkileme yeteneğine kavuşmuş şeklidir. Başka bir deyimle bilgiye, işlenmiş veri, yada veriye ham bilgi demek mümkündür. Ayrıca enformasyon kavramı da bilgi kavramının yerini karşılamamaktadır. Veri-enformasyon ve bilgi arasındaki hiyerarşiyi şu şekilde ortaya koyabiliriz: Hiyerarşinin en altında ham veri, onun üzerinde işlenmiş veri yada enformasyon, onun da üzerinde belli bir anlam ve içeriğe kavuşmuş olan bilgi bulunur.

Günümüzün bilgi sahipleri sanayi toplumunun sermaye sahiplerinin yerini almıştır. Bilgi bugün mülkiyet aracıdır. Ancak bu entelektüel bir mülkiyettir. Bu mülkiyetin de fiyatı, arz ve talebi kısacası piyasası oluşmuştur.<sup>9</sup>

Modern para nasıl dünyanın her tarafına bir yüzyıldan daha kısa sürede girip insanların yaşamını ve emellerini tamamen değiştirdiyse, şimdi bilginin de her yere girmekte olduğunu varsayabiliriz.<sup>10</sup>

Modern dünyayı en iyi karakterize eden faktör, belli bir amaca yönlendirilmiş ve belli bir form ve içeriğe kavuşmuş olan bilgi, bilgi akışı ve bunu getirdiği değişikliklerdir. Bu anlamdaki bilgi akışında bilişim teknolojilerinin kullanımıyla birlikte büyük bir artış gerçekleşmiştir. Bilgisayarlar, bilginin kitle halinde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, iletilmesini olanaklı kılmış ve bilgi devriminin ortaya çıkmasının temel dinamiğini oluşturmuştur.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> ÇELİK İsrail, "Rekabette Pusula", TSE Standart. Dergisi, Sayı: 469, Ocak 2001, s.7

<sup>9</sup> TUTAR Hasan, "Küreselleşme...", s.71

<sup>10</sup> DRUCKER Peter .F., Gelecek İçin Yönetim, Çev: Fikret ÜCCAN, 3.Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Nisan 1995, s. 348

<sup>11</sup> TUTAR Hasan, "Küreselleşme...", s.72

Bilgiyi kuruluşlar için değerli kılan şey bilgiye dayanarak daha iyi kararlar verebilme ve daha iyi hareket etme yeteneğinin gelişmesidir.<sup>12</sup>

### 1.1.1. Bilgi Yeni Bir Yönetim Çeşidi

Bilgi teknolojisinde meydana gelen son derece hızlı ve büyük değişimlerin işletmeleri yeni organizasyonel yapılanmalara ittiği açıktır. Günümüzde bilgi adeta yeni bir yönetim türü olarak kabul edilmekte, her yere girebilen ve etkileri her alana yayılan vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Bilgiye daha hızlı ulaşma, doğru ve gereken bilgiyi elde edebilme ve bu bilgiyi en etkin şekilde kullanma başarısını gösteren işletmeler, daima rekabet gücünü ellerinde tutabilirler.<sup>13</sup>

Bilgi her yere girmektedir. Etkileri de her yere yayılmaktadır. Bilgi ortamında organize olmaya gayret göstermiş bulunan her işletme hızla yönetim kademelerinin en az yarısını, genellikle yüzde 60'ını iptal etmiştir. Yönetim kademelerinin birçoğu aslında hiçbir şey yönetmemektedir. Bunlar karar üretmez. Yaptıkları iş bir çeşit güçlendiriciliktir. Organizasyon içinde aşağıdan ve yukarıdan gelen çok zayıf sinyalleri yükseltirler. Şirket ihtiyaç duyduğu bilgileri esas alarak örgütlenebilirse bu kademelerin fuzuli olduğu ortaya çıkar.<sup>14</sup>

Bilgi ile hiyerarşi arasında sıkı bir bağ kurulmuştur ve bilgi sahibi olanlar güçlüdür; güçlü olanlar ise kimin ne bildiğini ve bilmesi gerektiğini kontrolleri altında tutarlar. Daha önce bilgi sahibi olmayanların bilgiye erişmelerini sağlamak için adım adım yol alınması gerekir. Yoksa bilgiye ulaşma çalışmalarını kendisi için tehlike sezen güçlü birinin baskıları karşısında bu güçleşir.<sup>15</sup>

Büyük organizasyonların bilgiye dayanmak zorunda oluşunun geçerli sebepleri vardır. Bunlardan biri demografidir. İşgücü içindeki oranı gittikçe artmakta olan bilgi işçileri geçmişin emir ve komuta yöntemleriyle idare edilmeye yatkın değildir. Bir diğer sebep bilgi işinin mükemmel örneği olarak yeni buluşlar ve müteşebbisliği sistematik

<sup>12</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi-Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?*, 1. basım, İstanbul, Rota Yayınları, Şubat 2001, s.232

<sup>13</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma : Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulama*, İstanbul, Beta Yay. s.16

<sup>14</sup> DRUCKER Peter .F., *Gelecek İçin Yönetim*, s. 349

<sup>15</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.241

hale getirme gereğidir. Üçüncüsü, bilgi teknolojisi ile bir arada yaşamaya alışma zorunluluğudur. Bilgisayarlar büyük miktarda veri üretirler. Ancak veri bilgi değildir. Bilgi, verinin kullanılış yerine ve amacına uygun olarak giyinmiş biçimdir. Şirket, işlerini yürütmek için ne gibi bilgilere ihtiyacı olduğuna karar vermelidir; yoksa veriler içinde boğulur gider.<sup>16</sup>

### 1.1.2. Bilgi Teknolojisindeki İlerlemeler

Teknolojiye dayalı olarak şekillenmeye başlayan bilgi toplumunun itici gücü, bilgi ve bilgiyi işleyen bilgisayarlar olmaktadır. Bilgisayarlarla birlikte; istenilen bilgileri, istenildiği kadar depolayabilen, bunları işleyen, buradan yeni bilgiler üreten bilişim teknolojileri insanlığın hizmetine sunulmaktadır. Bilişim teknolojilerinin bu desteğini alan insanoğlu, yenilikçi ve yaratıcılığı ile bir yandan sorunlarına yeni çözümler üretebilmekte ve bir yandan da toplumu yeniden şekillendirmektedir.<sup>17</sup>

Bilgi çağında, işletmelerin iş süreçleri ile yönetim süreçlerinin de sanal hale geldiğini görmekteyiz. Sanal topluluklar, sanal takımlar ve profesyonel uzmanlar topluluğu ve ürünlerin uzaktan sanal denetimi gibi, bilinen süreçleri yetersiz duruma getiren yeni gelişmeler, işletme yönetimlerinin yönetsel kavram ve işleyişlerinde yeni meydan okumalara neden olmaktadır.

Bilgi teknolojisindeki yeni ilerlemeler, global yayılım, farklı uzmanlarla farklı yerlerden işletme sonuçlarını değerlendirebilme olanağı yaratmaktadır.

Bilgi teknolojisinin işe uygulanmasından yüksek verimliliği elde ederek, rekabet yarışında öncü olabilmek için, gelişen teknolojiye uyum sağlayarak, değer zincirini optimize edecek yönetici özellikleri de işletmeler için stratejik bir aktif konumuna gelmiştir.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> DRUCKER Peter .F., *Gelecek İçin Yönetim*, s. 350

<sup>17</sup> ERKAN Hüsnü, s.72

<sup>18</sup> YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Bilgi Teknolojisi", *TSE Standart Dergisi*, Sayı:468, Aralık 2000, s.57

### 1.1.3. Bilginin Kalitesi ve Özellikleri

Bilgi, üretimin odak noktası haline gelmiştir. Yeni teknolojilerin ham maddesi bilgidir. Bu tarz teknolojinin üretim sürecine sokulmasından elde edilen çıktı yine bilgidir. Bu da üretim sürecinde bilginin kendisine uygulanması anlamına gelir. Yönetimin için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerli olacaktır. Bilginin değeri ve kalitesi, karara bağlanacak soruna göre değişmekte ve bazı konular için değerli olan bilgiler, diğerleri için önemsiz olabilmektedir. Yine de bu değerlemelere ölçü olabilecek ve bilgi kalitesini ortaya koyabilecek birtakım kriterler vardır. Bunlar:<sup>19</sup>

**Doğruluk:** Bilginin en önemli özelliklerinden biridir ve belirli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen yada işlenen toplam bilgiye oranı olarak tanımlanabilir.

**Zamanlılık:** Bir yöneticiye geç gelmiş bir bilginin, kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının karar vermede değeri olmaz. Yönetim fonksiyonlarında bilginin kalitesi ve doğruluğu kadar zamanlılığı da önemlidir.

**Tamlık:** Bilginin karar verebilmek için ihtiyaç duyulan tüm verileri kapsamasıdır.

**Kısalık:** Bilginin eksiksizliği arzulanan bir özelliktir. Gerekli verileri tablo ve çizelgeler yardımıyla özetleyen, gerçek durumla sapmaları gösteren kısa ve öz bilgiler gerekli olan bilgilerdir.

**Yerindelik yada ilgililik:** Bilginin gerekli olan organ veya kişiye ulaşabilme özelliğidir. Yerinde bilgi, bir eyleme yol açan bilinmesi zorunlu bilgidir.

**Ucuzluk veya elde edilme maliyeti:** Bilginin önemli özelliklerinden biridir. Bilgi işleme süreci bir maliyet getirmektedir.

Sayılan özelliklere sahip bir bilginin fonksiyonelliği, iyi düzenlenmiş bir bilgi sisteminin varlığına bağlıdır. Bu bilgi sistemi; her kademedeki yöneticiye işinin yürütülmesinde yararlı ve işinde kullanabileceği bilgiyi sağlamalıdır. Yöneticinin işine

<sup>19</sup> TUTAR Hasan, "Küreselleşme...", s.72-73

yaramayacak bilgiler daha önceden ayıklanarak, bilginin en son durumu gösterir ve anlaşılabilir olması gereklidir.

## 1.2. Bilgi Çağındaki İnsanın Artan Önemi

İnsanın özellikle yaratıcı yönü, sinerji yaratan, düşünen ve öğrenen bir varlık olması, onu örgütün diğer faktörlerinden farklı hale getirmiş ve stratejik bir önem kazanmasına neden olmuştur. Peter Drucker'a göre çalışanlar ve onların sahip oldukları bilgi, işletmelerin en önemli kaynağı haline gelmekte ve işletmelerin geleceklerini şekillendirecek varlıklar olmaktadır.<sup>20</sup>

Bilgi toplumunda, bilişim teknolojisi ile bilgi üretimi ön plana çıkmaktadır. Bilişim teknolojisi sayesinde bilgiye ulaşma hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu ise gelişmeyi daha da hızlandırmaktadır. Ancak bilişim teknolojisinin kullanılması ve geliştirilmesinde en önemli faktör yaratıcı ve nitelikli insan gücüdür. Bu önemi nedeniyle, günümüzde yaratıcı ve nitelikli insan gücüne ihtiyaç gittikçe artmaktadır.<sup>21</sup>

Mal ve hizmet doğrudan bireyler tarafından yada bireylerin oluşturduğu örgütler tarafından veya makinelerce üretilir. Üretilen bu hizmetler veya mallar birey için, kurum için, kuruluş için, veya eşya ve diğerleri için üretilir. Ancak kimin için üretilirse üretilsin, sonuçta doyuma ulaşan ne eşyadır ne de kurum ve kuruluşlardır. İstek ve ihtiyaçtan kaynaklanan bir doyumun üretilmesiyle elde edilen faydanın sahibi insandır.<sup>22</sup>

Demokratik toplum, insanların istedikleri zaman istedikleri yerde ve istedikleri şekilde çalışabilmelerine imkan sağlayan toplumdur. Diğer bir deyişle istihdamda gönüllülük esastır. İnsanın yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması demokratik ortamlarda insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir.

<sup>20</sup> YAZICI Selim, *Öğrenen Organizasyonlar*, 1.basım, Alfa Yayınları:857, Yönetim Dizisi:15, Ocak 2001, s. 43

<sup>21</sup> ŞANLISOY Selim, s.169

<sup>22</sup> KARAHAN Kasım, s.12

Yoğun rekabetle karşı karşıya kalınan iş yaşamında insan gücü en değerli kaynaktır. Bu nedenle insan kaynağının iyi değerlendirilmesine ve korunmasına çalışılır. Çalışanlarla ilişkilerde bir şeyi tatmin edecek ve onun yeteneklerini uygulayıp geliştirmesine imkan verecek iş fırsatlarının yaratılmasına uğraşılır, aynı zamanda bireyin katkısının ve ödülleri en çoğa çıkarılması amaçlanır İşgörenlerin yaptığı işleri doğru ve istekli olarak yapmaları için mutlaka motive edilmeleri gerekir.<sup>23</sup>

Yarının yöneticileri küreselleşen dünyada hakimiyet kurmak yada rakipleri karşısında başarıya ulaşmak için, işletmelerinde insan kaynaklarına gereken önemi vermeli, işgörelere yetkilerini güvenerek devretmeli, değişimin gerekliliğine topyekün inanmalı, üst yönetimde duyarlılığı sağlamalı, en önemli görevin müşteri tatmini ve hizmeti olduğuna inanmalı, grup çalışmaları teşvik edilmeli, katılımcı yönetime geçilmeli, sürekli gelişme atılımlarla birlikte yürütülmelidir.<sup>24</sup>

### 1.2.1. Rekabet unsuru olarak İnsan

Son yıllarda büyük bir hızla yaşamaya başlayan ve etkisini artıran küreselleşme ve rekabet sürecinde uluslar arası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarının temelinde insan unsurunun artan önemini ön plana çıkardıkları görülmektedir.<sup>25</sup>

Günümüz işletmeleri, kendilerini sarsan bir değişimle karşı karşıyadırlar. Gerçekten modern işletmeler, üretim sistemlerinden yönetim organizasyonlarına kadar bir büyük değişim yaşamaktadır. Başarılı bir organizasyonu kurmak kolay değildir. İşletmelerde hızlı, esnek, ve yüksek tatmin düzeyi sağlayabilecek düzeyde görev, hizmet ve üretim yapabilecek organizasyon, belirli bir bilgi birikimi ister. Rekabet için kalite ön şarttır. Kaliteyi yaratacak insan yetiştirmek işletmelerin en önemli işlevidir.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> ATAY Osman, "İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları", TSE Standart Dergisi, Sayı:469, Ocak 2001, s.48

<sup>24</sup> AYDENİZ Nihat, "Toplam Kalite Yönetiminin Günümüz ve Gelecekteki Yeri", TSE Standart Dergisi, sayı:436, Yıl:37, Nisan 1998, s.80

<sup>25</sup> TİKİCİ Mehmet ve ALTAY Hüseyin, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: GAP Kapsamında ve Çevresindeki illerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler, Erciyes Ün. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000 , s.699

<sup>26</sup> ATAY Osman, s.47



## 1.2.2. İnsanı Tanımının Zorluğu ve Zorunluluğu

İnsanın sahip olduğu psikolojik özellikler ve bu özelliklerin her durumda herkeste aynı sonuçlar ortaya çıkarmaması, insanın karmaşık ve çözümlenmesi zor olan tarafını ortaya koymaktadır. Psikolojik özelliklerinin yanı sıra, davranışlara yön veren duygular da insanın karmaşıklığını artırmaktadır. Bu karmaşık yapıdaki insan, değişebilen motivasyon faktörlerine sahip olmanın yanı sıra, farklı bir duygusal yapıya da sahiptir.<sup>27</sup>

Çağımızın en büyük sorunları, insanı tanımaya, mutluluğunu ve dolayısıyla davranışlarını etkileyen etkenleri öğrenmeye ve insan için buna göre bir düzen kurmaya bağlanmış bulunmaktadır. Ancak ,insan ve onun davranışları, istekleri, ihtiyaçları ve dolayısıyla kişiler arası ilişkiler hakkında az olan bilgi ve tecrübeler onları yönetecek olanlar için büyük çaba ve gayret gerektirecektir.<sup>28</sup>

İnsan kaynağından gereği gibi yararlanabilmek için, onu yakından tanımak yani davranışlarını belirleyen bedensel, ruhsal ve kültürel niteliklerini öğrenmek ve bilmek gerekir. İnsanı tanımının zorluğu önce insanın söz konusu niteliklerini ortaya koyma konusundaki güçlüklerden ileri gelmektedir. İkinci olarak belli bir zaman içinde tanınan ve bilinen insanın, her türlü durum ve koşullar altında nasıl davranacağını bilmenin zorluğudur. Üçüncü olarak kişinin belli koşullar altında tüm olarak aynı biçimde davranamayacağı, başka etmenlerin etkisiyle aynı bireyden aynı koşullarda farklı davranışlar beklenebilir. Dördüncü olarak da birey yaşına göre ve ona bağlı olarak bir değişme ve gelişme içindedir. Bir başka zorluk da kişinin yalnızken başka, büyük veya küçük gruplar içinde başka biçimlerde davranmasıdır. Yöneticinin işgören sayısı kadar farklı yapı ve kişiliğe sahip insanla baş başa bulunmasını da buna ekleyebiliriz.<sup>29</sup>

İşletme ve kuruluşlar, sermaye ögeleri ile insan ögesinin birleşmesinden meydana gelirler ve yaşama ve gelişme güçleri bu iki tür ögenin sağlamlık ve gücüne, fakat daha çok ikincisinin yetenek ve davranışlarına bağlıdır. Bir yönetici emrindeki insan hamurunun mümkün kılabileceğinden daha fazla bir başarı sağlayamaz. Sermaye

<sup>27</sup> YAZICI Selim, ss.40-41

<sup>28</sup> ÖZBEY Arslan, "İdareciliğin Bilimsel ve Kavramsal Fonksiyonları", TSE Standart Dergisi, Sayı:452, Ağustos 1999, s.23

<sup>29</sup> TOSUN Kemal, *İşletme Yönetimi*, 6. baskı, Ankara, Savaş Yayınları, Kasım 1992, ss.260-261

öğeleri, yani maddesel araç ve olanaklar ne kadar bol ve ne kadar kusursuz olursa olsunlar, bunları değerlendirecek olan sözü geçen insanlardır. Şu halde işletmeci, kendileri aracılığıyla iş başaracak insanları bilmek, zayıf ve güçlü yönlerini tanımak zorunluluğu ile baş başadır.

İnsanların hareket ve davranışları; fikir, duygu, arzu, ihtiras ve amaçlarının eseridir. Bunlar, insanın kişiliğini meydana getiren özelliklerdir. İnsanın kişiliği ise, doğal, kalıtımsal, toplumsal ve ekonomik etkenlerin etkisi altında biçimlenir. Yani insanlarımızın tavır ve davranışlarında gördüğümüz kişilikleri; tarihsel, sosyo-kültürel ve ekonomik etmenlerin eseri olarak düşünülmalıdır. Şu halde, eğer bu kişiliklerinde temelli ve uzun süreli değişiklikler yapmak gerekiyorsa, önce sözü geçen etmen ve koşulları değiştirmek gerekir.<sup>30</sup>

### 1.2.3. İnsanı Anlamada Kültürün Önemi

Yöneticiler çalıştırdıkları personelin bedensel özelliklerini bileceği gibi, zihinsel ve ruhsal özelliklerini de bilmek isteyecektir. Çalışanların maddi ve manevi yönden bağlı olduğu inanç ve değerlerin bilinmesi gerekir. Çalışanların emir kabul alanın kestirilmesi için, kültürel özelliklerinin bilinmesi zorunludur. Yöneticiler bu bilgileri elde edebilmek için sosyoloji, psikoloji ve sosyal antropoloji gibi bilim dallarından yardım almaya başlamışlardır.

Bilgi çağında yöneticiye insan faktörü daha önemli gelmeye başladığından insan özelliklerini alışılmış hiyerarşik ilişkilerin dışında daha sistemli ve dikkatli incelemek gereği doğmuştur.<sup>31</sup>

İnsan eylemlerinin her düzeyinde enerji vardır. Ancak enerji olumlu ve yaratıcı sonuçların elde edilmesine yönlendirilmeli ve bu amaçla kullanılmalıdır. İnsan ilişkilerinde çatışma sosyal hayatın gereği olarak ortaya çıkar ve baskı kurularak ortadan

<sup>30</sup> TOSUN Kemal, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları No:232, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No:125, İstanbul 1990, ss.514-515

<sup>31</sup> ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul, İ.Ü.İşl. Fak. Yay. No:242, İşl. İktisadı Enstitüsü Yay. No:135, 1991, s.207

kaldırılmaz, ancak yararlı amaçlar için yönlendirilebilir.<sup>32</sup> Çalışanların kültürel özellikleri iyi analiz edilirse çatışma yararlı sonuçlar doğurabilir.

Kişileri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve örgüt amaçlarına uygun biçimde düzenlemek isteyen yönetici, çalışanların kültürel özelliklerini bilmek isteyecektir. Kültürel kuralların, davranış biçimlerinin, tutum ve tavırların bilinmesi yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. Bu faktörler, insan olarak çalışanların tanınmasını kolaylaştıracağı gibi yürütme işlevinin başarıyla yerine getirilmesine de etki edecektir.<sup>33</sup>

İşletme belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun bireylerinin kendine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Yönetim ve yönetici için bu kültürel öğeleri bilmenin büyük önemi vardır. Ancak bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki etmektedir. Öyleyse bir işletme yönetimi için kültür, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının bir bütünüdür.<sup>34</sup>

#### 1.2.4. Makineler – Teknoloji ve İnsan

Makineler ve teknoloji önemlidir. Rekabetçi bir ortamda üretim ve hizmet sektöründe kalite için teknolojiden en üst düzeyde yararlanılması gerekir. Teknolojiyi paranız varsa alabilirsiniz. Bu kolaylığı nedeniyle kalite sorunu çözümlenmiş sanılır. Daha büyük, daha hızlı, daha verimli makineler, büyük ve verimli üretme imkanı sağladığından makineler, öne geçmiş ve insan geri planda kalmış gibidir.

Makineler daha kolay denetlenebilir. Denetime önem veren yönetici makineler sayesinde kendini daha güvenli hissedip pozisyonunu garantiye alıp çok para kazanmasına yol açabilir.

Makinelerde, insanlar gibi iletişim kurmak, güdülemek, ilişki kurmak ve geliştirmek zorunluluğu olmadığından kolay bakıma alınır ve sorunları yoktur.

<sup>32</sup> ATAAY İsmail Durak, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, 1. cilt, İstanbul, İ.Ü.İşl. Fak. Yay. No:235, İşl. İktisadi Enstitüsü Yay. No:128, 1990, s.151

<sup>33</sup> ERDOĞAN İlhan, s.208

<sup>34</sup> ERDOĞAN İlhan, s.121

Makineler somut nesnelere olduğundan onların alımı bütçeye hemen konulabilir. Ne kadar üretim yapacağı da önceden bellidir.

Öte yandan insan eğitimi ve bunun karşılığında elde edilecek verim artışı kolayca somutlaştırılmaz. Ama insan eğitimi olmadan da bir şirketin uzun süre yaşaması zordur. Bir insanın eğitimi için geçen süre ve harcanan para azımsanamaz. Eğitilmiş ve birikimli bir çalışanın yeri de kolayca doldurulamaz.<sup>35</sup>

Her şeyi gerçekleştiren insandır. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar. Sistemleri ve süreçleri o işleri yapanlar geliştirir. Önemli olan onları teşvik etmek ve gerekli ortamı sağlamaktır.<sup>36</sup>

Şu anki teknolojik gelişme ve değişiklikler insan gücünü fazlalık haline getirmeyecektir. Aksine geniş çaplı düşünüp planlayan liderlere, yeni aletleri tasarlayacak yüksek eğitimli, alet üretip onları kullanacak ve bakımını yapacak teknisyen ve işçiler gibi büyük miktarda nitelikli ve iyi eğitilmiş kişilere ihtiyaç duyulacaktır.<sup>37</sup>

## 2. Organizasyonlarda Yeniden Yapılanmayı Gerekli Kılan Temel Faktörler

1990 ve sonraki yıllar, işletme yönetimi ve organizasyon alanında, öncelikle stratejik düzeyde, daha sonra da operasyonel ve organizasyonel yapılanma düzeylerinde hızla yaygınlaşan bir değişimin yaşandığı yıllardır. Bu dönemin hakim çevresel değişimleri olarak ortaya çıkan globalleşme, yönetimde mükemmellik, insan hakları ve demokratikleşme, bilgi çağı ve bilgiye dayalı organizasyon, uluslar arası rekabet, sistemler arası yaklaşma, telekomünikasyon, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim ve eklenebilecek çok sayıda benzer nitelikteki

<sup>35</sup> CÜCELOĞLU Doğan, *İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli*, 31. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Kasım 2000, ss.158-159

<sup>36</sup> ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite ve Sürekli Gelişme KAİZEN", *TSE Standart Dergisi*, sayı:471, Mart 2001, s.17

<sup>37</sup> DRUCKER Peter F., *Yönetim Uygulaması*, Çev: E. Sabri Yarma, İstanbul, İnkılap Kitabevi Yayınları, 1996, s.24

yeni kavram ve gelişmeler organizasyonların yapısı ve işleyişi üzerindeki köklü değişimlerin en önemli nedenleri arasındadır.<sup>38</sup>

Genel olarak yeniden yapılanma; rekabet gücünü artırarak yaşamda kalabilmek, daha fazla rekabet etmek ve sürekli gelişme temposu içine girebilmek için, bir işletmenin hızla değişen dünya koşullarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı düzenlemesidir. Bunun için; işletmenin hızla değişen dünya koşullarında işlerinin kısa, orta ve uzun sürede hangi yöne gittiğini görebilmesi, bununla ilgili geleceğe yönelik tahminde bulunması, diğer bir deyişle vizyon belirlemesi, belirlenen bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini belirleyerek işlevsel örgütünü ve işletmesini yeniden düzenlemesi gerekecektir.

Son yıllarda pazarlar, müşteriler, müşteri seçimleri, rekabet koşulları, vb. büyük değişikliklere uğramıştır. Bu gelişme ve değişiklikler örgüt yapılarında, yeni koşullara ayak uydurmak ve yaşamda kalabilmek için, baştan sona yenilenme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bütün bu gelişmeler karmaşık bir çevre içinde geçmektedir. Çevre karmaşası ile baş edebilmenin bir diğer şekli ise, çevrelerdeki beklenmeyen değişimlere karşı çabuk yanıt verebilen bir örgüt yapısının oluşturulmasından geçmektedir.<sup>39</sup>

## 2.1. Global Düzeyde Örgütleri Etkisi Altına Alan Eğilimler

İçinde bulunduğumuz yüzyılda globalleşme, ülkeleri, toplumları, işletmeleri ve bireyleri etkileyen en önemli faktör haline gelmiştir. Globalleşme sayesinde global köylerden, global ürünlerden, global düşüncelerden, ekonominin sınır tanımazlığından ve ulus devletlerinin yok olmaya başladığından söz edilmektedir. Anında iletişim kurma, toplumları, işletmeleri ve insanları birbirlerine hiç olmadıkları kadar çok yaklaştırmıştır.<sup>40</sup>

Ekonomik ilişkilerin giderek yalnızca ülkeler arasında değil, birbirleriyle ticaret yapan bloklar arasında da gelişme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu da,

<sup>38</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.14

<sup>39</sup> TOKAT Bülent ve KARA Hakan, "Yeniden Yapılanma Stratejileri", *DPÜ Sos. Bil. Dergisi*, Yıl:1, Sayı:3, Kasım 1999, ss.242-243

<sup>40</sup> YAZICI Selim, s.11

birbirlerinden kültürel açıdan farklı toplumların sıkı ekonomik ilişkiler kurması anlamına gelmektedir.

Uluslar arası ekonomik bütünleşme hareketlerinin böylece hız kazanması işletmeleri çok daha geniş perspektifli, hızlı değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esneklikte dinamik yapılanmalara itmektedir.<sup>41</sup>

## 2.2.Örgütlerin Yapı ve İşleyişini Etkileyen Gelişmeler

Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki hızlı gelişmeler, işletmelerde bilgiye dayalı işlerin ağırlık kazanmasına neden olurken; daha yüksek düzeyde beceri gerektiren işlerin artması da organizasyonlarda önemli yapısal değişikliklere neden olmaktadır.

İnsan hakları, insani değerler ve kişilik kavramının ön plana çıkması da örgütlerin yapı ve işleyişinde etkili olmaktadır. Bugünün organizasyon anlayışı, çalışanların işleri ve işyerleriyle daha çok bütünleşmelerini, daha fazla sorumluluk alabilmelerini, organizasyonel kararların alınmasında ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde daha çok söz sahibi olmalarını gerektiren bir anlayıştır. Bunun temelinde insana verilen önemin ve dolayısıyla çalışma ortamında insan kaynağının geliştirilmesine yönelik özenin artması yatmaktadır. Kalitenin temel şartlarının çalışanlar ile yönetim arasında sağlıklı iletişimin kurulabilmesi olduğu anlaşılmıştır. Öyleyse en vazgeçilmez unsur olan insan kaynağını geliştirmek, motivasyonunu yüksek tutarak daha kaliteli bir çalışma zemini yaratma yoluyla çağın gerektiği yenilik ve değişimlere birlikte uyum göstermeye çalışmak gerekmektedir.<sup>42</sup>

## 2.3.Dış ve İç Çevrede Yaşanan Hızlı Değişimler

Aşağıda sıralayacağımız etkenler işletmeleri yeniden yapılanma zorunluluğuyla karşı karşıya getirmiştir.

Yerel ve ulusal pazarların küreselleşme olgusuyla birlikte tek ve uluslar arası bir yapıya kavuşması, kalitenin bir lüks değil bir zorunluluk durumuna gelmesi, farklılaşma ve özel istemlere özel çözümler bulma zorunluluğu, ürünlerin kullanım ömürlerinin

<sup>41</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.15

<sup>42</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, ss.57-58

kısalması, pazara ulaşma süresinin kısalması, teknolojinin hızı ve sunduğu yenilikler örgütleri yeniden bu koşullara göre yapılanmaya itmiştir.<sup>43</sup>

İşletmelerde uygulanmakta olan yönetim biçimleri, çoğunlukla onların tarihsel gelişmelerinin bir sonucudur ve insanlar, değerler, politikalar ve teknoloji hakkında geçmişten gelen gerçekleri ve varsayımları yansıtırlar. Ancak, değişen iç ve dış çevre şartlarının etkisiyle organizasyonlar olgunlaştıkça; mevcut yapının, iş tanımlarının, süreçlerin, sistemlerin ve uygulamaların, geçmişten bugüne süre gelen stratejiler ve uygulanmakta olan kurallarla uyum içerisinde olması güçleşmektedir. Bugün pek çok işletmenin, organizasyon yapısını ve işleyişini değiştirmeye zorlayan en önemli faktör burdur.

Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte, pazarlar, müşteriler, müşteri tercihleri, rekabet şartları, bilinen organizasyon teorilerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Yeni şartlara ayak uydurabilmek, hayatta kalabilmek ve bunun yanında rekabet gücü elde edebilmek için işletmelerin de kendilerini baştan sona yenileme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.<sup>44</sup>

İşletmeleri etkisi altına alan bir diğer gelişme de sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesidir. Sosyal sorumluluk alanında işletmelerin duyarlı hareket etmesiyle, moral motivasyonu ve verimliliği yüksek, gerilim ve düşmanlıkların törpülediği, insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu, yaşam standardı yüksek denge içinde tatmin olmuş bir topluluk oluşur.<sup>45</sup>

## 2.4. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri

*Müşteri memnuniyetinin esas olması:* Çağdaş bir organizasyon yaklaşımı olarak müşteriyi her şeyin üzerinde tutmakta ve müşteri memnuniyetini sağlama ve sürekli kılmayı en önemli ilke olarak kabul etmektedir.

*Yapılan tüm işlerin daha hızlı ve dinamik hale getirilmesi:* Rekabete eklenen yeni kalite unsuru hızdır. Yoğun ve sürekli artan bir rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren işletmelerin işlerini en hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri son

<sup>43</sup> TOKAT Bülent ve KARA Hakan, s.239

<sup>44</sup>SEYMEN Oya Aytemiz, ss.18-19

<sup>45</sup> ÖLÇER Ferit, "Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri", TSE Standart Dergisi, sayı:473, Mayıs 2001, s.28

derece önemlidir. Hataların üretim öncesinde en aza, hatta sıfıra indirilebilmesi için çaba gösterilmesi, gecikmelerin ortadan kaldırılması, gereksiz işlerin ayıklanması ve tekrarlardan kaçınılması, müşterilere daha hızlı ve kaliteli ürün yada hizmet sunmanın ön koşulları arasındadır.<sup>46</sup>

Hız denetimi azaltır. Gerçek hızı elde etmek için her düzeyde kararların günler ve haftalar içinde değil dakikalar içinde verilmesi gerekir. Aynı zamanda kararlar yüz yüze verilmelidir. bu da insanların kendi ayakları üstünde düşünmesi, anlamsız kağıt yığını ve onaylama gecikmelerinin-büyük organizasyonlarda son derece yaygın bir şey- yok edilmesi demektir.<sup>47</sup>

*Rekabet gücünün artırılması:* Rekabetin itici ve baskı gücü sonucu köklü ve zahmetli değişiklikler gerektiren bir organizasyon yaklaşımını benimseyen işletmeler bunun sonucunda rekabet güçlerini büyük ölçüde artırmak ve süreklilik kazandırmak zorundadırlar. Bunun için müşteri beklentilerini rakiplerinden önce tasarlayıp üretmeyi, satış sonrası hizmetleri, sağlam bir finansal yapıyı, teknolojik gelişmede öncü olmayı, en iyi işgöreni seçme ve yetiştirmeyi konularında ilke edinip ödün vermemelidir.

*Daha dinamik, daha yaratıcı ve değişen şartlara daha uyumlu bir organizasyon yapısının oluşturulması:* Bu aynı zamanda sosyal bir tasarımdır. Kendine özgü bazı kurallarını şöyle genelleyebiliriz:<sup>48</sup>

-Tüm çalışanların ana hedef doğrultusunda çalışmasını sağlayacak önlemlerin alınması,

-Hiyerarşik kademelerin azaltılması yoluyla daha yalın bir organizasyon yapısına ulaşılması,

-Bürokrasinin en aza indirgenmesi,

-İş çeşitlendirme ve iş zenginleştirme tekniklerinin kullanılması,

<sup>46</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, ss.9-10

<sup>47</sup> SLATER Robert, *Jack Welch ve General Electric' in Yolu: Efsanevi CEO'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları*, Çev: Türkan Arkan ve Saadet Özkal, 4.basım, İstanbul, Literatür Yayıncılık, No: 38, 2000, s.133

<sup>48</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, ss.10-12



-Bilgi teknolojisinin organizasyonun tüm kademelerinde en etkin kullanımının sağlanması,

-Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin süreklilik kazanması,

-İşgören performansının sağlıklı kriterlerle ölçümü, değerlendirilmesi ve buna bağlı ödüllendirmenin gerçekleştirilerek motivasyonunun sağlanması

-Her bir işgöreni kendi başına hareket eden, yaptığı işin sorumluluğunu taşıyabilen ve karar verme sürecini olabildiğince hızlandırabilecek yetkilerle güçlendirilmiş bir eleman haline getirebilecek yönetim tekniklerinin yürürlüğe konması

Çalışan insanların gücünü harekete geçirmenin yolu, onları ezmek değil korumaktır; onları serbest bırakmak, yürümelerine izin vermek, sırtlarındaki yönetim kademelerini kaldırmak, ayaklarını bürokratik zincirlerden kurtarmak ve yollarındaki işleyiş engellerini kaldırmaktır.<sup>49</sup>

*Bilgi teknolojisinin tüm imkanlarından yararlanılması:* Bilgi teknolojisi yardımıyla işletmeler tümdengelim yöntemiyle düşünmek yerine tümevarım yöntemiyle düşünmeyi öğrenirler. Yani önce sorunları belirleyip ardından çeşitli çözümler arama ve bu çözümleri değerlendirmek yerine, önce iyi bir çözüm bulmak ve daha sonra bunun çözülebileceği ve işletmenin varlığından belki de haberdar olmadığı sorunları araştırmak mümkün olabilir.

Teknolojinin gerçek gücü, mevcut süreçlerin daha iyi çalışmasını sağlamaktan değil, organizasyonlara eski kuralları yıkıp yeni çalışma yöntemleri yaratma olanağı vermesinden kaynaklanır. Dolayısıyla bu ilkeyi, teknolojiyi şu anda yapmadığımız şeyleri yapmak için nasıl kullanabiliriz sorusunu sormak olarak ifade edebiliriz. Süreçlere dönük bir yapılanmada tüm sistemlerin yapı ve işleyişleri değişeceğinden teknolojik sistemlerin yardımı olmadan gerçekleşmesi zordur.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> SLATER Robert, s.140

<sup>50</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.12

*Daima yaratıcı ve yenilikçi olunması:* Bu ilkenin gerçekleştirilmesi şu kurallara uyulmasını gerektirir:<sup>51</sup>

-Yapılan iş ne olursa olsun; esas hedefin müşteriye daha iyi hizmet olduğu kavranılmalıdır.

-Aynı hedefe ulaşmak için başka yolların, yöntemlerin ve alternatiflerin olabileceği bilincine ulaşılmalıdır; yani tutucu olunmamalıdır.

-Yaratıcılık için gerekli beyin gücüne önem verilmelidir. Bunu sağlamak için bireyselliğin ön plana çıkarılması ve yaratıcılığı teşvik edecek motivasyon araçlarının kullanılması şarttır.

-Yaratıcılık süreci organize bir hale getirilmelidir, örneğin, süreç ekipleri yada proje grupları gibi.

*Devamlı gelişme ve mükemmeli yakalama hedefinden asla vazgeçilmemesi:* Devamlı gelişme sağlanması, yani bugünün dünden, bu senenin geçen seneden vs. daha iyi olması, vasat sonuçlarla yetinilmeyerek daima mükemmelere yönelmelidir. İşletmenin gerek rakiplerinden gerek kendisinden her dönem daha üstün performans göstermesini bekleyen bir yaklaşımdır

## **2.5. Bilgi Teknolojisinin Kullanımı ve İşletme Süreçlerine Etkisi**

Bilgi çağında işletmelerin, bilgi ekonomisine özgü yapılanma ve karakteristiklerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Karmaşık ve kompleks iş şartları, internet protokolünün bireysel kullanıcılar düzeyinde performansının her geçen gün artması, gelişkin teknolojilerin hızla uygulanmaya başlaması, global yayılım ve kendi kendini örgütleyen işletme anlayışı gibi değişim kaynakları, işletmelerin hem iş süreçlerinde hem de stratejik mimarilerinde değişikliklere neden olmaktadır.

İşletmeler, bilgi teknolojilerini temel işletme modellerinin merkezine almak durumundadırlar. Bilgi ekonomisi için bir işletme tasarlamada temel kavramlardan birisi olan müşteriler, hem deneyim yaşamının hem de yeni müşteri toplulukları ile

<sup>51</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, ss. 13-14

etkin bir iletişime olanak sağlayarak, firmaların dinamik yaşamlarına yönelik stratejilerine kritik enformasyon sağlamaktadır. Bu gün bir çok sektörde dikey bütünleşmeden sanal bütünleşmeye doğru bir yönetim vardır. Bir koalisyon yada şebekede yer alan firmaların her biri belli temel yeteneklerde uzmanlaşmaktadırlar. Yöneticiler herhangi bir ürün yada pazarda rekabet edebilmek için gerekli yetenek dizisini iyi bilmek zorundadır ama bunların tümünün firma içinde birleştirilmeleri hiç de gerekli değildir.<sup>52</sup>

Bilgi teknolojisinin işletmelerde kullanımı ve yayılımı, geleneksel uygulamaları değişikliğe yöneltirken, endüstri dönemine ilişkin performans ölçüleri olarak, boyut, genelleme, yerlerini hız, yaratıcılık, esneklik ve bilgi teknolojisi yoğunluklu süreç kullanımı gibi parametrelere bırakmaktadır.

İşletmeler stratejilerini ve kaynaklarını bilgi çağına özgü yaklaşımlarla yeniden gözden geçirmelidirler. Kalitenin ürün mimarisi geleneksel ve bilinen ürün dağıtım süreçleri, gelişkin olmayan yönetici nitelikleri ve pazar değeri düşük entelektüel sermayeye sahip firmaların bilgi ekonomisi süreçlerinde başarılı olamayacakları görülmektedir.<sup>53</sup>

### 2.5.1. Yönetim Felsefesindeki Önemli Değişiklikler

Yönetim felsefesindeki değişimi etkileyen iki temel itici güç bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, global rekabetin getirdiği değişim hızının artmasıdır. Bu durumda işletmeler daha hızlı uyum sağlamak ve daha mükemmel olmak zorunda kalacaklardır. İkincisi ise örgütsel teknolojiye yaşanan değişimdir. Seri üretim gibi makine bazlı teknolojilere dayalı işletmeler daha çok fiziksel kaynakların etkin kullanımını üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Yeni organizasyonlar ise bilgi bazlı, bilgi tabanlı organizasyonlar haline gelmektedirler. Bu da fikirlerin ve bilginin etkin olarak kullanımını gerektirmektedir. Bilgi tabanlı organizasyonlarda çalışanlar sürekli öğrenmeli ve faaliyetleri ile ilgili problemleri teşhis ederek çözüme yeteneğine sahip olmalıdır.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Bilgi Teknolojisi", s.58

<sup>53</sup> YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Bilgi Teknolojisi", s.59

<sup>54</sup> YAZICI Selim, s.100

Organizasyon kültüründe ve genel yönetim felsefesinde son derece önemli değişiklikler olmuştur. Bunlardan en önemlisi de yönetmekten yol göstermeye geçiştir. Bazı ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:<sup>55</sup>

- Çalışanları kontrol etmek yerine, yönlendirmek, yardımcı olmak vardır,
- Karar vermek için fikirlerin değil verilerin kullanılması,
- Problemlerin tespiti ve işleri doğru yapmak yerine doğru işleri yapmaya konsantre olunması,
- Bireysel faaliyetlerin yerine ekip faaliyetinin ortaya çıkması ve teşvik edilmesi,
- Kuşku ve şikayet yerine güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmak vardır.

Bunun gibi ciddi felsefe değişiklikleri son derece zordur ve üst yönetimden başlaması gerekmektedir. Üst yöneticiler, yönetim kurulları ve diğer yöneticilerin zaman ve enerjilerini bu işe vermemeleri halinde kuruluşların bu kültürel, stratejik ve teknik değişiklikleri başarı ile uygulamaları mümkün olmaz

Yönetimde gözlemlenen en önemli yönelimlerden birisi de yönetim kademelerinin azaltılması ve yerinden yönetimin önem kazanmasıdır. Bugün bir çok şirket yönetim kademesini azaltma yoluna gitmekte ve kararların onların sonuçlarından en çok etkilenen kişi ve birimler tarafından alınmasına özen göstermektedir. Bu tür yönelimler verimlilik ve etkililiği artırmada işgörene daha fazla güvenme zorunluluğundan da kaynaklanmaktadır.<sup>56</sup>

### 2.5.2. Yönetim ve İletişim Teknolojisi

Günümüzde, iletişim ve bilgisayar teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler sayesinde bilgi kaynaklarına ulaşmak çok kolay hale gelmiştir. İletişim kanallarındaki gelişme eğitimi ön plana çıkarmış, bu sayede gelişen teknolojilere uyum sağlamak için harcanan süre minimuma inmiştir. Yeni teknolojiler sayesinde üretim süreçlerinin

<sup>55</sup> AK Bilal ve SARGUTAN Erdal, "Hastanelerde TKY ve Uygulama Örnekleri", TSE Standart Dergisi, sayı:414, Haziran 1996, s.57

<sup>56</sup> ÖZDEN Yüksel, s.101

kontrolü satış hizmetleri ve müşteri takibi gibi konularda kontrolün sağlanması kolaylaşmıştır. Bu gelişmeler, yöneticilerin daha hızlı ve daha doğru kararlar almaları için, uygun zemin hazırlamaktadır.<sup>57</sup>

### 2.5.3. Bilgi Teknolojisi Yönetici İlişkisi

Yöneticinin özel bir aracı vardır; bilgi. İnsanlarla uğraşmaz; işlerini yapmaları için rehberlik eder ve insanları organize eder. Onun aleti, tek aleti, yazılı yada konuşma dünyası yada sayı dilidir. Yöneticinin işinin mühendislik, muhasebe yada satış olması fark etmez, etkinliği dinleme, okuma, konuşma ve yazma becerisine bağlıdır. İnsanların neyin peşinde olduğunu anlamanın yanı sıra düşüncelerini başkalarına aktarma becerisine de gerek duyar.<sup>58</sup>

Bilgi çağında, daralan pazar payı ve yükselen teknoloji mimarisi maliyetleri ile hızla değişen müşteri topluluklarıyla baş edebilmek için işletmeler, bilgi teknolojisi ile organizasyonları arasındaki ilişkiyi formüle ederek, klasik yönetici modellerini terk etmelidir. Karar süreçlerini sonuçlarını önceden ortaya koyarak optimize davranışlara yönelmede, bilgi teknolojisi yöneticiler için kritik-fonksiyonel bir araç niteliğindedir.<sup>59</sup>

Yoğun rekabet ortamında üstün teknolojilere sahip olmayan işletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettiremeyecekleri gayet açık bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler, teknolojik değişmelere göre sürekli bir değişim içerisinde bulunarak bu değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. İşletmeler sürekli değişen bir ortamda fiziki değişimi de her an yansıtan ve yeni durumlara göre olası sonuçları önceden kestirebilecek bir bilgi sistemine sahip olmak durumundadırlar. Çünkü bilgi sistemlerinin üretim sistemleri içerisinde hem önemli bir yeri bulunmakta hem de başarılı bir yönetimin en etkili rekabet silahı olma özelliğini korumaktadır.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite Kavramının Boyutları ve Kaliteyi Etkileyen Faktörler", *TSE Standart Dergisi*, Sayı:463, Temmuz 2000, s.48

<sup>58</sup> DRUCKER Peter F., *Yönetim Uygulaması*, s.372

<sup>59</sup> YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Bilgi Teknolojisi", s.61

<sup>60</sup> AYTEMİZ Nihat, "Üretim Kaynakları Planlaması ve Yönetimi", *TSE Standart Dergisi*, sayı:441, Eylül 1998, s.52

#### 2.5.4. Bilgi Toplumunda Organizasyon Yaklaşımları

Örgütlerin yönetiminde egemen olmaya başlamış olan çağdaş eğilimler arasında özellikle şu ikisi büyük önem taşımaktadır:

1-Çağdaş örgütlerin, çeşitli çıkarların çarpıştığı bir politika alanı niteliği kazanmaları.

2-Çağdaş örgütlerin yönetiminde, sermaye vb. maddesel üretim faktörlerinden çok, insan unsurunun ve dolayısıyla insancıl ilişkilerin birinci derecede önem elde etmeleridir.<sup>61</sup>

Toplumlarda giderek artan ve varlığı yadsınamaz kabul edilen demokratikleşme ve insan hakları kavramları da organizasyon düşüncesi üzerindeki etkisini çarpıcı biçimde sürdürmektedir. İşletmelerde İnsanlar gelişiyor mu, sağlıkları, mutlulukları ve yaşamlarının anlamı yerinde mi sorusu artık kâr kadar önemlidir. Başarılı olmak isteniyorsa, bu sorulara olumlu cevaplar verebilecek bir organizasyon oluşturulması gereklidir.

Organizasyon içindeki bir çalışanı, bağımsız ve elde ettiği sonuçlardan sorumlu bir girişimci olarak kabul etmek, en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanları işletmenin amaç ve hedeflerini bilmek ve bunlara kendi amaç ve hedefleriyle uyumlu şekilde ulaşmaya çalışmak yönünde yetiştirmek, eğitmek ve motive etmek; yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansı esas alan bir yaklaşımla çalışanları değerlendirmek, dolayısıyla bireyselliği ön plana almak<sup>62</sup> ön plana çıkmıştır.

Yönetim ve örgüt düşünce ve uygulamalarındaki gelişmeler daha çok organizasyon ağırlıklıdır. İletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ve internet nedeniyle iletişimde mesafe ortadan kalkmış, herkes her bilgiye istediği anda ulaşabilir hale gelmiştir. Bu gelişmeler işletmeleri; büyük üretim merkezlerinden küçük birimlere, dikey büyümeden-taşeronla çalışmaya, büyüklük ekonomisinden-esneklik ve esnekliği sağlayan yapılara, dikey örgüt yapısından-basık, yalın örgütlere, pazar payını artırmaktan- yeni pazarlar yaratmaya, nicelikten-niteliğe doğru bir değişimi gerekli

<sup>61</sup> TOSUN Kemal, *Yönetim ve İşl. Pol.*, s.503

<sup>62</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.17

kılmıştır. Bunların yanı sıra uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi, küreselleşme, insan hakları, insanın önemi, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi, insanların beklentilerindeki değişimler işletmelerde yönetim ve örgüt yapılarını değiştirmeye zorlamıştır. Bu yapılanma ve değişimlerden bazılarını ana hatlarıyla şöyle sıralayabiliriz.

**Süreç Yenileme:** Yeniden süreçleme değişim mühendisliği gibi adlarla da anılmakta ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve müşterilerine daha iyi, kaliteli, çabuk ve ucuz hizmet sunabilmek için tüm iş yapan usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasıdır. Sürekli küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmakla ilgilidir.

**Personel Güçlendirme:** İş fiilen yapanın yaptığı işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesini içerir. Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmalarıyla kişilerin karar verme yeteneklerini artırma ve kişileri geliştirmeyi içine alan bir süreçtir. Güçlendirilmenin gerçekleştirilmesi yönetici, işgören ve işletmenin kendisiyle ilgilidir.<sup>63</sup>

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatiflerini kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inanıp organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder<sup>64</sup>

**İşletmeler Arası Karşılaştırma-Kıyaslama:** Bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için performansı yüksek olan işletmeleri incelemesi ve bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslayarak çıkardığı sonuçları uygulamasıdır<sup>65</sup>

**Dış Kaynaklardan Yararlanma:** İşletmelerin asıl faaliyetleri dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmak suretiyle hem kaynak tasarrufu hem de yapı olarak küçülüp

<sup>63</sup> TOKAT Bülent ve ŞERBETÇİ Derya, *İşletmecilik Bilgisi*, 5. baskı, İstanbul, Avcı Ofset, 2001, s.200

<sup>64</sup> KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi. 1998, s.300

<sup>65</sup> KOÇEL Tamer, s.296

yalın hale gelmelerini ve iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşmalarını ifade eder. Böylece değişimlere cevap verecek esnekliğe kavuşma imkanı bulurlar.<sup>66</sup>

**Stratejik Ortaklıklar Oluşturma:** Global rekabetin artması ile birlikte, diğer işletmelerle dayanışma ve işbirliği içine girme, stratejik birlikler oluşturma çabaları da artmıştır. Çünkü işletmeler dünya çapındaki rekabet için gerekli her türlü bilgi ve kaynağa tek başlarına sahip değildirlere. Geçmişteki mahalli ve ulusal pazar ve rekabetin yerini, bugün uluslar arası pazar ve rekabet almış durumdadır.<sup>67</sup>

**Yalın Organizasyon:** Müşterinin istediği standartlarda kaliteli ürün ve hizmete cevap verebilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesidir. İş yapan ile karar verenin birbirine yaklaştırılması ve yalınlaştırılmasıdır.

**Sıfır Hiyerarşi:** Hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine küçük ve kendi içinde yeterli gruplardan meydana gelen bir yapıdır.

**Kademe Azaltma ve Yalın Organizasyon Modelleri:** Organizasyonun en üst kademesi ile en alt kademesi arasındaki mesafenin azaltılmasını ifade eder.<sup>68</sup> Kademe azaltma veya yassılaştırma, organizasyonlarda en alt kademe ile en üst kademe, veya karar verenler ile kararı yerine getirenler arasındaki hiyerarşik uzaklığı ortadan kaldırmayı amaç edinmektedir.<sup>69</sup>

**Toplam Kalite Yönetimi (TKY):** Uzun vadede, müşterisinin tatminini başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir. Üst yönetimin işin içine sürekli etkin bir şekilde girmesi, tüm çalışanların, genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin başarısı için kaçınılmazdır.<sup>70</sup>

<sup>66</sup> TOKAT Bülent ve ŞERBETÇİ Derya, s.201

<sup>67</sup> KOÇEL Tamer, s.308

<sup>68</sup> TOKAT Bülent ve ŞERBETÇİ Derya, s.202

<sup>69</sup> TUTAR Hasan, "Yeni Global Yönetimde, İki Yeni Yaklaşım: Kademe Azaltma ve Yalın Organizasyon Modelleri", TSE Standart Dergisi, Yıl:38, Sayı: 456, s.63

<sup>70</sup> EFİL İsmail, TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 2.baskı, Bursa, Uludağ Üniv. Yay. 1996, s.29



**Öğrenen Organizasyonlar:** Çevre şartlarındaki değişiklikleri izleyerek bu değişiklikler yönünde kendini yenileyebilen, gelişen ve kendini dönüştürebilen dinamik yapıya sahip işletmeleri ifade eder.

Organizasyonların çevresi ile ilişkilerinin ilk aşaması, rasyonelliğin öne çıktığı, en iyi yönetim yapısına sahip olduğu iddia edilen bilen organizasyondur. Daha sonra yerini anlayan organizasyon almıştır. Bu dönemde değişik en iyilerin olabileceği vurgulanmıştır. Daha sonra ise faaliyetlerdeki aksama ve düzensizliklerin yeni teknik geliştirilerek düzeltilebileceği anlayışı ile düşünen organizasyon ortaya çıkmıştır. Son aşamada ise öğrenen organizasyon kavramı geliştirilmiştir.<sup>71</sup>

Öğrenen organizasyon konusu çalışmamızın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

### 3. Çağdaş Rekabetçi Yönetimin Özellikleri

Rekabetçi bir kuruluşun sahip olması gereken yönetim anlayışı ve temel özellikleri şöyle sıralanabilir:<sup>72</sup>

**Müşteri odaklı;** dış ve iç müşterilerinin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayışa sahip olma,

**Katılımcı;** problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada konsensüse dayalı,

**Hedef birliği içinde;** tepe yöneticiden, en uçtaki elemana kadar, örgütün tüm bireyleri aynı amaca dönük,

**Yüksek motivasyonlu;** temel ögenin insan faktörü olduğunun bilincinde; tüm bireylerin başarıda pay sahibi olduğu anlayışı ile, her bireyin saygınlıkta olduğunu söz ve davranışta sergileyen,

**Kaliteli iş gücü;** yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanan ve elemanlarının seviyelerini sürekli geliştiren ,

<sup>71</sup> TOKAT Bülent ve ŞERBETÇİ Derya, s.20

<sup>72</sup> EFİL İsmail, TKY, ss.26-27

**Bilgi bazlı;** rekabet gücünü destekleyecek bilgileri yerinde, vaktinde ve doğru olarak sağlayan, bu bilgileri dikey ve yatay yönlerde karşılıklı olarak paylaşan,

**Planlı programlı;** belirlenen hedeflere iyi düşünülmüş ve somut biçimde planlanmış adımlarla ilerleyen, her aşamada sonuçları değerlendiren; kriz yönetimine gerek duymayacak şekilde önünü gören, geleceğini kendi yaratan ,

**Dinamik;** bilgi paylaşımında karar üretmekte ve harekete geçmekte azami hızla sahip, fakat çabukluk ile telaşı birbirine karıştırmayan,

**Sorumluluğun bilincinde yönetim;** sistemlerin geliştirilmesinden olduğu kadar çalışanların motive edilmesinden de yönetimin sorumlu olduğu bilincine sahip yöneticilerle idare edilen.

### 3.1. Bilgi Çağında İşletme Yöneticilerinin Özellikleri

Bugünün işçileri, aldıkları parasal karşılık ne olursa olsun, basma kalıp tekrarlanan işleri yapmakla tatmin olmuyorlar. İşlerinin, nasıl yapılacağı konusunda düşünme ve karar verme gibi yaratıcı alanları da içermesini istiyorlar.

Bu yüzden işçilerin yaptıkları işin değerli olduğunu hissetmeleri için yönetimin işleri yeniden tasarlaması önem kazanmaktadır. İnsanlar bedenleri ile olduğu kadar kafaları ile de çalışmak ihtiyacındadırlar.

Böyle bir iş tasarımı, yöneticinin ve işçinin fonksiyonlarıyla ilgili geleneksel düşünceyi yenilemeyi gerektiriyor. Geleneksel ayırmda yöneticiler planlamak, idare etmek ve kontrol etmek, işçiler ise sadece yapmak durumundadır. Yönetici neyin nasıl yapılması gerektiğini planlar ve işçiye işinde izleyeceği ayrıntılı doğrultuyu gösterir. Sonra da, işçilerin düşünmeksizin kendilerine söylenenleri yapması beklenir.

Bununla birlikte bugünün işçileri, fiziksel olduğu kadar zihinsel kapasitelerini de kullanarak hem vücutlarıyla hem de akıllarıyla çalışmak istiyorlar. Sonuç olarak yenilenmiş yönetici-işçi farklılaşmasından işçi planlamak, yapmak ve kontrol etmek; yönetici ise işçileri daha fazla verimlilik için motive etmek durumundadır. Böylece

yönetimin fonksiyonu planlama, yönetme ve kontrol etme olarak belirlemektedir; yönetici işçileri yönlendirmek ve desteklemekle yükümlüdür.

Bu iş tasarımının arkasındaki temel felsefe, işçilere mümkün olduğu kadar planlama ve kontrol etme yetkisi vermek, böylece onları daha yüksek verimlilik ve kaliteye doğru motive etmektir.<sup>73</sup>

### 3.2. Bilgi Toplumunda Yönetim ve Liderlik

Yönetime ilişkin yeni değerler şöyle özetlenebilir:<sup>74</sup>

-Yönetimin görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.

-Yönetim insanları ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığı için, kültürle derinden ilgilidir. Yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden biri de kendi gelenek, tarih ve kültürlerini yönetimin yapı taşları olarak kullanabilmektir.

-Her örgüt ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Örgütün misyonu ortak bir görüşü sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır.

-Örgüte varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Yöneticilerin ilk işi de bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek onları ortaya koymak ve örnek olmaktır.

-Her örgüt bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde örgütün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir.

-Her örgüt farklı beceri ve bilgileri olan ve çok çeşitli işler yapan kimselerden oluşur. Örgüt, iletişim ve bireysel sorumluluk üzerine inşa edilmelidir. Herkes başkalarına neler borçlu olduğu üzerine düşünmeli ve başkalarının bunu anlamasını sağlamalıdır.

<sup>73</sup> İMAİ Masaaki, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 4.baskı, Kalder Yayınları No: 21, Mart 1999, s.96

<sup>74</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.99-100

-Performans yönetimin ayrılmaz parçası olmalıdır. Performans değerlendirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

-Ticari bir kuruluş için sonuç, memnun bir müşteridir. Bir okulun elde ettiği sonuç da bir şeyler öğrenmiş ve öğrendiklerini işinde uygulayan bir mezundur.

### 3.2.1. Katılımcı Yönetim ve Yönetime Katılmanın Önemi

Bugün gittikçe kültür ve bilgi düzeyi artan işgörenler, kendilerini sadece başkaları tarafından yönetilen bir araç olarak gören ve birlikte iş yapmanın ve işin bütün süreçlerine katılmayı öngörmeyen bir yönetim anlayışını artık benimsemiyorlar. Çalışanlar bugün oldukları her yerde kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemektedirler. Çalışanlar karara sadece kararın alınması sırasında değil, kararın gereklerini yerine getirmenin tüm süreçlerinde katılmak istemektedirler. Katılımcı yönetimin öncelikli amaçlarından biri de çalışanları yönetime katarak, onların motivasyonlarını artırmak, dolayısıyla daha üst düzeyde verimlilik ve etkinlik sağlamaktır.<sup>75</sup>

Organizasyonlardaki herkes müşterinin tatmininde, başarıda yada hedefe ulaşmada kendi payını gerçekleştirmek için çabalar. Eğer çalışanlar kapasitelerinin tümü ile kendilerini işlerine verirlerse hem mesleki açıdan tatmin olurlar, hem de organizasyonun bütünü bundan yarar sağlar.<sup>76</sup>

Klasik yönetim anlayışının hakim olduğu devrelerde yapılacak işlerde işçiler yalnızca verilen kararın uygulanmaya konması aşamasında işe dahil olurlardı. Günümüzde ise çalışanlar her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini açıklamak, bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedirler.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Bu bir yetkili kılınmadan çok, gönüllüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Bütün

<sup>75</sup> TUTAR Hasan, "Yeni Global Yönetimde, İki Yeni Yaklaşım...", s.65

<sup>76</sup> EFİL İsmail, TKY, s.45

çalışanların ben nasıl yapabilirim sorusu yerine, organizasyonu nasıl geliştirebilirim veya nasıl yapabiliriz fikrini benimsemeleri gereklidir.<sup>77</sup>

Çalışanlar kendilerine verilen önemi hissetmek isterler ve bu ise ancak kişiler, organizasyon içinde etkin bir biçimde görev yapacak derecede eğitilmiş ise mümkün olur. Çalışanlar kendilerini ve çalışma yöntemlerini geliştirmeyi isteyecek şekilde motive edilmeli ve mümkün olduğu kadar alınan kararlara katılımları sağlanmalıdır. Gerekli eğitim seviyesi, herkesin kendi görevinin bilincine varması, organizasyon içerisindeki yerini görmesi ve kendi performansını geliştirebileceği anlayışa erişmesi ile ölçülebilir. Çalışanlara yaptıkları işin sahipliliği ve sorumluluğunun verilmesi, iyileştirme sağlayacak önlemler için cesaretlendirilmeleri ve bunlar sonucunda ortaya çıkacak düzeltmelerin maddi ve manevi olarak takdir edilmesi motivasyonu artıracaktır. İnsanlar geliştirme ve iyileştirme çabalarına en iyi katkıyı departman veya fonksiyon bazında çalışma grupları içerisinde veya bireysel olarak problem çözme sürecinde sağlarlar.<sup>78</sup>

Katılmalı yönetimin etkililiği katılanların yeterli düzeyde yetkilendirilmesine bağlıdır. Katılmalı yönetim, kararların sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan ve kararları uygulamadan sorumlu olan herkesin karar sürecine katılmasını öngörmektedir.<sup>79</sup>

Yapılan araştırmalar, kararlara katılmaya olanak verilmesinin çalışanların gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir.

Şayet çalışanlara kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin esasen karara varmış olduğu halde, karara iştirak ettiriliyormuş hissini verebilmek için, çalışanların fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları çalışanlar gayet kolaylıkla sezerler. Bu yüzden şayet onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu

<sup>77</sup>ŞİMŞEK Muhittin, "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi", TSE Standart Dergisi, Yıl:39, Sayı:468, Aralık 2000, s.22

<sup>78</sup>EFİL İsmail, TKY, s.46

<sup>79</sup>ÖZDEN Yüksel, s.101

tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir.<sup>80</sup>

Yönetime katılma temel olarak bir güç dengesinin kurulmasıyla sağlanmalıdır. Güç üst düzeyde ve dar bir çerçevede toplandığı zaman yönetime katılmadan söz edilemez. Eğer güç, örgüt bünyesinde çeşitli düzeylere yayılırsa yönetime katılmanın olduğu söylenebilir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz yada oy haklarının olması onların gerçek anlamda yönetime katıldıklarını göstermez.<sup>81</sup>

### 3.2.2. Ekip Çalışmaları ve Herkesin Aktif Katılımı

Herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların tüm faaliyetleri destekleme şeklini anlamaları ile başlar. Çalışanlar, bütün seviyelerdeki mükemmel iş performansının avantajları, diğer çalışmalar üzerindeki olumlu etkileri, müşteri tatmini, maliyetlerin azalması, işlerin ekonomik açıdan iyileştirilmesi gibi etkileri konusunda bilinçlendirilmelidir.<sup>82</sup>

Ekip çalışmasının en önemli yanı çalışanın bir çaba içinde bulunan herkesi çalışma arkadaşı olarak görmesidir. Önemsiz gibi gözükmekle beraber birbirini çalışma arkadaşı olarak görmek, organizasyona yapılan her birim katkının aynı zamanda o organizasyonun bir parçası olan her elemanı yücelteceğini bilmek ve ortak bir vizyon geliştirmek kalitenin örgüt kültürü olarak yerleşmesi açısından önemlidir.<sup>83</sup>

Örgütle ilgisi olan herkes kendini rahat hissedebilmeli ve memnun olabilmeli, yeteneklerini kullanabilmeli, gücünü anlayabilmelidir. İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir. Ekip çalışmaları, çalışanların yaratıcı gücünden

<sup>80</sup>BAYKAL Besim, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniv. Yay.No: 2524, İstanbul, Aralık 1978, s.30

<sup>81</sup>GÖRMÜŞ Alpaslan Şahin, "İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi", *TSE Standart Dergisi*, Sayı: 474, Haziran 2001, s.85

<sup>82</sup>EFİL İsmail, *TKY*, s.127

yararlanarak işletme ile ilgili her türlü işlevin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi işlevini en alt kademelere indirerek, insana verilen önemi ortaya koymakta ve katılımcı yönetimi sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır.<sup>84</sup>

Bilginin artması, bilginin paylaşımı, yaratıcılık ve yenilik en iyi biçimde, özgür bir ortamda birbirini etkileyebilen insanların bulunduğu küçük gruplarda gelişmektedir. Yeni fikirler ve yaratıcı düşüncelerle insanlar başkalarıyla etkileşime teşvik edilmedikçe kurumsal öğrenme yeterli değildir. Onun için görevlerin takımlarda yerine getirildiği organizasyonlara gerek vardır.

Çalışanların yakın kontrolü yerine, kendini motive etme, planlanana yapma yerine çözümler üretebilme, bürokratik süreçleri izleme yerine müşteri değerine odaklanmaya yönelme gibi günümüze uygun orijinal davranış tarzları ortaya koyan takıma dayalı organizasyon yapısının uygulanması gerekmektedir.<sup>85</sup>

### 3.2.3. Etkili Bir Ekipte Olması Gereken Özellikler

Ekip çalışmasının etkili olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir:<sup>86</sup>

-Ekip üyelerinin tümü ekibin hedef ve amaçları ile yakından ilgilidir ve kendilerini sürecin bir parçası olarak görürler.

-Ekibin amacı ekip üyeleri tarafından onaylanmıştır.

-Ekip üyeleri birbirlerini dinler

-Yaratıcı düşünce desteklenir

-Anlaşmalıkların üzerine gidilir, üstü örtülü olarak sürüp gitmesine izin verilmez.

Sonra da ya çözümlenir yada isteyerek kabul edilir.

-Önemli stratejik ve taktik kararların çoğu ekip üyelerinin oy birliği ile alınır, gruptaki bir otorite tarafından dayatılmaz.

<sup>83</sup> ŞİMŞEK Muhittin, "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi", s.22

<sup>84</sup> EFİL İsmail, TKY, s.75

<sup>85</sup> YILMAZ Hüseyin, "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", TSE Standart Dergisi, Yıl:38, Sayı:456, s.56

<sup>86</sup> CLEMENTS Phil, İş Yaşamında Olumlu Yaklaşım, Çev: Günhan Günay, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yay.İstanbul, Ağustos 1997, ss.104-105

-Eleştiriler her zaman yapıcı niteliktedir, kişiler değil konular üzerinde durulur.

-Ekip üyeleri kendilerinin ekipteki rolleri ve sorumluluklarının ne olduğunu iyi bilirler

-Ekip liderliği insanların uzmanlığına ve bilgisine göre el değiştirebilir.

-İlerlemenin değerlendirilmesi ekibin hedeflerine ulaşma süreci içinde kabul edilen ve istenilen bir olaydır.

### **3.2.4.Küçük Grup Faaliyetlerinin Avantajları**

Küçük grup faaliyetlerinin diğer büyük takımlara üstünlük sağlayan bazı avantajları vardır. Bunlardan bazılarını şöylece sayabiliriz:<sup>87</sup>

-Grup faaliyetlerini saptamak ve bunlara ulaşmak üzere çalışmak, takım çalışması ruhunu güçlendirir.

-Grup üyeleri rollerini daha iyi paylaşır ve koordine eder.

-Farklı kuşaktan çalışanlar arasında olduğu kadar, çalışan-yönetim arasında da iletişim iyileşir.

-Moral önemli ölçüde güçlenir.

-Çalışanlar yeni bilgi ve beceriler kazanır; işbirliğine dönük yaklaşımlar geliştirilir.

-Grup kendi gücüne dayanır ve sorunların çözümünü yönetime bırakmadan kendisi bulur.

-Çalışan-yönetim ilişkileri büyük ölçüde iyileşme gösterir.

### **3.3. Kaliteli Bir Yönetimin Gereği Olarak Eğitim**

Çağımızda sorunları yeni bir yaklaşımla ele alıp çözebilen, karar verme becerileri gelişmiş, işletmecilik bilgisine sahip ve sorumluluk alabilen işgörenlere ihtiyaç vardır. Çalışanlara bu niteliklerin kazandırılması veya var olan niteliklerin daha geliştirilmesi, ancak işletme içinde benimsenecek ve uygulanması mümkün kılınacak planlı bir eğitim etkinliğiyle gerçekleştirilebilir.

<sup>87</sup> İMAİ Masaaki, ss.98-99



Bir örgüt varlığını devam ettirebilmek için çalışanlarını amaçlarına uygun olarak yetiştirmek durumundadır. Eğitimi ulaşılması gereken bir hedef değil amaçlarını gerçekleştirebileceği bir araç olarak görmeleri gerekir.<sup>88</sup>

Bilgi çağının gereği olan teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılmasıyla birlikte kalite yükselmekte, maliyetler azalmakta ve verimlilik genellikle sermaye yatırımları ile sağlanan teknolojik gelişmeler yoluyla artmaktadır.<sup>89</sup> Sözü edilen bu gelişmeler ışığında üst yönetimin asıl sorumluluğu, sistemin en temel ögesi olan insanı ön planda tutarak geliştirmek şeklinde özetlenebilir. İnsanoğlunu kullanarak sistemi geliştirmek için gereken şey ise eğitim ve motivasyondur.

Rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışan kuruluşların hizmet içi eğitim programlarına ağırlık vermeleri gerekir. Çünkü bu programlar sonucu uzmanlaşan, verimliliği artan ve hızlı değişime ayak uydurabilen çalışanlar elde ettikleri bilgi, görgü ve becerilerle çalıştıkları yerin rekabet gücünü önemli ölçüde artırmaktadır.<sup>90</sup>

Yaratıcı eğitim, yaratıcı öğrenimi mümkün kılar. Bu da sadece ortamına uyum sağlayabilen insan değil, ortamını değiştirip biçimlendiren insanı şekillendirir.<sup>91</sup>

### 3.3.1. Eğitim –Yetiştirme-Geliştirme Kavramları

**Eğitim:** Kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir. Bu anlamda eğitim bir değişim sürecidir.

**Yetiştirme:** Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak da tanımlayabiliriz.<sup>92</sup>

<sup>88</sup> TINAZ Pınar, *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, MESS Yayınları, Temmuz 2000, s.41

<sup>89</sup> EFİL İsmail, *TKY*, s.173

<sup>90</sup> KOZLU Cem, *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, 3. baskı, Ankara, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Nisan 1995, s.233

<sup>91</sup> KOZLU Cem, s.223

<sup>92</sup> KOÇEL Tamer, ss.24-25

Yetiştirmede her zaman mesleksi bir amaç vardır. Kişinin bir işe girerken yada girdikten sonra meslek yaşamının herhangi bir aşamasında verilen özgül nitelikteki hazırlıklardır.<sup>93</sup>

**Geliştirme:** Yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyon iç yapı ve işleyişini toplum içindeki yerini kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin doğru işler yapması olarak değiştirilmesidir. Geliştirme yetiştirmeden daha geniş kapsamlı bir kavramdır.<sup>94</sup>

### 3.3.2. Çalışanların Eğitimi ve Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler

Japon kalite uzmanı Ishikawa, kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter der. Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi işleriyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireylerin kendilerine güvenlerini ve örgütün ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini arttırmaktır.<sup>95</sup>

İşletmelerde çalışanların eğitimi, personel yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Eğitime önem vermeyen örgütlerin, işgörenlerin başarı ve verimlerini arttırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet şartları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe eleman alımında en doğru seçim yapılmış olsa bile, işgörenlerin değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi halde işletmenin hedefine ulaşması beklenemez.<sup>96</sup>

Örgütlerin rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör çalışanlardır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki şirketler bunu anlayıp akademik dünya ile işbirliği içine girip

<sup>93</sup> CENGİZHAN Sibel ve ERSUM Oğuz, "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.731

<sup>94</sup> KOÇEL Tamer, s.26

<sup>95</sup> EFİL İsmail, TKY, s.159

<sup>96</sup> BİNGÖL Dursun, *Personel Yönetimi*, 3.baskı, İstanbul, Beta Yay. Ekim 1997, ss.177-178

çalışanların gelişimine yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Çalışanların eğitimi bunların içinde en önemlisidir.

Şirketlerde çalışanların, eğitimin sonucunda bilgi edinimi ve bunların işe aktarımını yani eğitimin etkinliğini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır.<sup>97</sup>

**-Bireysel Faktörler:** Kişilik ve işe karşı tutumlar, çalışanın eğitime ne kadar hazır olduğunu, eğitim hakkındaki beklenti, motivasyon ve tutumlar.

**-Kurumsal Faktörler:** Üst yönetim, amir, çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitimin işe aktarımını hızlandıracak kaynak yeterliliği.

**-Eğitim Programları ile İlgili Faktörler:** Eğitimin algılanan uygunluğu, eğiticinin özellikleri vb. dir

Uygulanan eğitim programlarından kısa ve uzun dönemlerde etkin ve verimli sonuçlar almak için eğitim etkinliklerine sistematik bir yaklaşımla bakmak ve bu doğrultuda aşama aşama ilerleyen bir yol izlemek gerekir. Bu aşamaları üç ana başlıkta toplayabiliriz:<sup>98</sup>

1-Örgüt amaçları ve işgören ihtiyaçları doğrultusunda eğitim planının yapılması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi çalışmaları;

2-Eğitimin uygulanması.

3-Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi.

Yapılan çalışmalarda eğitimin etkinliğiyle ilgili elde edilen bulgular şöyle sıralanabilir:<sup>99</sup>

-Kariyer odaklı ve işine kendini adanmış kişilerin verilen eğitimlerden daha fazla fayda sağladıkları gözlenmiştir.

<sup>97</sup> AYCAN Zeynep ve BALCI Habib, "Şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.727

<sup>98</sup> TINAZ Pınar, ss.46-47

<sup>99</sup> AYCAN Zeynep ve BALCI Habib, s.728

-Eğitimden beklentileri ve öğrenme motivasyonları yüksek olan kişilerin eğitimde öğrendiklerini işlerine aktardıkları, performans ve işe yönelik tutumlarında olumlu gelişme sağlamış oldukları gözlenmiştir.

-Amir, şirket ve çalışma arkadaşlarının desteği eğitimin etkinliğini artırıcı faktörler olarak bulunmuştur.

-Eğitimle ilgili olumlu unsurlar olan; hızlandırıcı ve geliştiricilerin olması, eğitimin etkin olması ve eğitimin algılanan uygunluğu eğitimden elde edilen kazançları artırmaktadır.

### 3.3.3. Eğitimin Amaçları ve Yararları

Eğitimin amacı değişimi sağlamaktır. Eğitim sürekli geliştirildiği herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar.

Eğitimde amaç, işgörelere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörelerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar.<sup>100</sup>

Eğitimdeki ekonomik amaç, işletmede mal ve hizmet şeklinde belirtilen üretimi düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, üretimi optimal noktaya vardırarak şeklidir.

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, iş görenleri işletmeye bağlayan, işletme ile bütünleştiren ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliği sağlayan , toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görevler dizisini de yüklenmektedir. Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçları; personelin motive edilmesi, güven duygusunun geliştirilmesi, bilgi ve yeteneklerini artırarak yükselme olanakları sağlaması, personel arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, personele başarılı olmanın yollarının açılması ve bu

<sup>100</sup> EFİL İsmail, TKY, ss.160-161

şekilde iş tatmininin sağlanması, örgüt amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi olarak somutlaştırılabilir.

Eğitimin mutlaka bir amacı olmalıdır ve bu amaç da o işletmenin, grupların, bireylerin eğitim ihtiyaçları belirlenirse ve analiz edilirse tanımlanabilir. Eğitim ihtiyacı; bir işte çalışan kimsenin özelliklerinin, işin gerektirdiği özelliklerle karşılaştırıldığında bilgi, beceri, alışkanlık, tavır ve tutum bakımlarından duyulan eksiklik yada gerekliliktir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde; örgüt analizi, iş analizi ve performans analizi teknikleri kullanılmaktadır.<sup>101</sup>

İşletmelerde uygulanan eğitim programlarının yararları; örgüte, bireye, grup içi ve gruplar arası ilişkilere olmak üzere üç grupta incelenebilir. Eğitimin örgüte yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

Örgütün her düzeyinde işe ait bilgi ve becerileri artırır. Çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder. Örgüt içinde açıklık ve güveni besleyerek ast-üst arasındaki ilişkiyi artırır. Örgütsel gelişime yardımcı olarak çalışanların moralini yükseltir. Gelecekteki ihtiyaçlarla ilgili bilgi sağlar, karar vermede ve problem çözümede etkinliği artırır. Daha bilgili ve yetkili hale gelmek için sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar.<sup>102</sup>

### **3.3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Eğitimin Planlanması**

Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler, sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunludur. Çünkü çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet yaşamsal bir öneme sahiptir. İşte, çoğu örgüt belirlediği amaçları gerçekleştirebilmek için eğitim ve geliştirme programları düzenlemektedir.<sup>103</sup>

### **3.3.5. Eğitimin Değerlendirilmesi**

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitimi alan çalışanların, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, işgörenlerin

<sup>101</sup> CENGİZHAN Sibel ve ERSUM Oğuz, ss.732-733

<sup>102</sup> TINAZ Pınar, s.43

<sup>103</sup> BİNGÖL Dursun, s.168

yaptıkları iş ile ve örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek eğitim sonuçlarının belirlenmesi için yapılan sistematik bir çalışmadır. Eğitim değerlendirme yöntemleri olarak da; test tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yöntemi ve deney-kontrol grubu yöntemi sayılabilir.<sup>104</sup>

### 3.3.6. Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemlerini, işbaşı eğitim yöntemleri ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak ikiye ayırabiliriz. İşbaşı eğitim yöntemlerinde eğitim işin başında yapılır, eğitimi alacak kişi işinin başındadır. Bu yöntemlerin uygulanmasında gerçek araç gereç ve malzemeler kullanılır. Gözetimci nezaretinde eğitim yöntemi, yönlendirme yöntemi, staj yoluyla eğitim yöntemi, iş değiştirme (rotasyon) yöntemi ve işe alıştırma (oriyantasyon) yöntemi işbaşı eğitim yöntemlerindedir.

İş dışı eğitim yöntemleri genellikle teorik bilgi vermeye yönelik uygulama yönü az olan iş başından uzakta olan yöntemdir. Bunlarda; anlatım metodu, örnek olay yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi, beklenen sorunlar yöntemi ve gösteri metodu olarak sınıflandırılabilir.

Ayrıca eğitimde güncel teknikler olarak da; bilgisayar destekli programlanmış eğitim, uzaktan eğitim ve eylemle eğitim yöntemleri uygulanmaktadır.<sup>105</sup>

### 3.3.7. Teknolojik Aletlerin Personel Yetiştirilmesindeki Rolü

Teknolojik aletlerin personel yetiştirilmesindeki rolü gün geçtikçe artmakta ve özellikle yeterli bütçeye sahip olabilen büyük şirketler bu gelişmenin baş mimarı olmaktadır.

Özellikle büyük şirketlerde, teknoloji destekli personel yetiştirme metotları geleneksel metotları tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Avrupa topluluğu bünyesinde hazırlanan bir rapora göre, geleneksel personel yetiştirmeden gelişmiş teknolojinin daha

<sup>104</sup> CENGİZHAN Sibel ve ERSUM Oğuz, s.734

<sup>105</sup> CENGİZHAN Sibel ve ERSUM Oğuz, ss:735-737

fazla kullanılmasına doğru bir trend olduğu ve bu trendin hızının şirketsel, bölgesel ve ulusal düzeydeki tekno-ekonomik gelişmelere bağlı olacağı belirtilmektedir.<sup>106</sup>

Gelişen teknoloji sonucu verimliliği artıracığı düşünülerek geliştirilen aşırı iş bölümü neticesinde çalışanlar üretim sürecinde sürekli olarak işin tek bir parçasını yapmakta ve böylece adeta makinenin bir dişlisi haline gelerek yaptığı işe yabancılaşmaktadır. Çalışanların hep aynı işi tekrarlamalarının yol açtığı monotonluk yüzünden uzun dönemde strese, tatminsizliğe, işe ve emeğe yabancılaşmaya ve genelde performans düşüklüğü gibi sorunlara da neden olduğu görülmüştür.

Teknolojinin en göze çarpan yanı olan makineler, kendi hızlarına uymaları için insanları sonu gelmez bir yarışa itmiş durumdadır. Yönlendirme gücü insanlardan makinelere geçmiştir. İnsanın bir ürünü yada gölgesi olan teknoloji, insanla açıklanacağı ve anlam kazanacağı yerde insan teknolojiyle açıklanır ve değerlendirilir hale gelmiştir. Teknoloji ile insan arasında koparılmaz bağlar oluşmuş, yeni güç ilişkileri ortaya çıkmıştır. Teknolojinin insan ve toplum üzerindeki gücü büyürken, gizli ve açık tehlikeleri de göz ardı edilemez.<sup>107</sup>

### 3.3.8. Yönetmel Etkinlik Aracı Olarak Öğrenme

Organizasyon teorisinde, sistem yaklaşımı ile birlikte organizasyonların canlı birer varlık olarak ele alınması; örgütlerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları belleğine yerleştirerek kullanabileceği fikrini doğurmuştur.

Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için de varlıklarını sürdürmelerinin ve rekabet avantajı elde edebilmelerinin temel şartı öğrenme olacaktır. Günümüzde öğrenmenin bir yönetmel etkinlik ve rekabet aracı olarak benimsenmesi yaygınlık kazanmaktadır.<sup>108</sup>

<sup>106</sup> BAYRAKTAROĞLU Serkan, "Teknoloji Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi: Yöneticilerin Ajandalarına Bir Bakış", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss.716-717

<sup>107</sup> ATAY Osman, "Üretim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Teknoloji İlişkisi", TSE Standart Dergisi, Yıl:38, Sayı:456, Aralık 1999, s.71

<sup>108</sup> YAZICI Selim, s.63

### 3.4.Yönetimde Demokrasi

Yapılan araştırma ve incelemeler göstermiştir ki, kuruluş ve işletmelerin yönetiminde demokratik ilkeler uygulama alanı bulursa, personelin işine, üstlerine ve kuruluşa olan bağlılığı güçlenir ve bunun sonucu olarak da verimliliği artar. Çağımız, ülkeler ve kuruluşlar için yaşamsal bir rekabet çağıdır. Bu rekabete ancak, yüksek verimle üretimde bulunarak dayanılabilir. Bunun için, işletmeleri oluşturan personeli işleriyle, kuruluşun başarısı ve başarısızlığıyla daha yakından ilgilendirmek, kararlarda onun fikir ve önerilerini almak, işyerini sadece ekmek parası kazanılan bir çevre olmaktan çıkarıp mutluluğu çoğaltan bir sosyal alan niteliğine kavuşturmak gerekir.

İşyerinde insanın ömrünün büyük bir bölümü geçer. Orada mutluluk ve psikolojik ve toplumsal doyum bulan insan bu güzel alışkanlığı geliştirir ve onu hem ailesine hem de toplumsal çevreye yansıtır. Çünkü, işyeri kadar eğitim değeri yüksek olan başka bir yer yoktur. Bu konuda, kuruluş ve işletmelerin yöneticilerine büyük çapta görevler ve toplumsal sorumluluklar düşer. Demokratik ilkelerin egemen olduğu bir işyerinde çalışan insan, toplumdaki kısıntı ve sıkıntıları daha az duyar ve onlardan daha az etkilenir.<sup>109</sup>

#### 3.4.1.İnsan Yerine Konmak

Bir ekonomik faktör olarak düşünülme insan yerine konmak değildir. Ekonomik bir formülün bir değişkeni olarak görülmek insanın yaşamına anlam vermiyor. İnsanlar makine gibi bir kaynak olarak düşünülme istemiyor, insan yerine konmak istiyorlar.

İnsanlar işyerinde adam yerine konmak ve tanınmak için birbirleriyle yarışmak yerine, çalıştıkları yerin onurlu bir parçası olmak, işyerinde insan yerine konmak, bir işyerinin en önemli, en önde gelen değeri olmak istiyorlar. Bu onlara anlamlı geliyor ve yaşamlarına doyum getiriyor.<sup>110</sup>

İnsanlar arası ilişkilerin varlığı, karşılıklı bazı prensiplerin varlığını gerekli kılar. Bunlardan biri de insanların birbirlerine güven duymasıdır. Yöneticilerin çalışanları ile

<sup>109</sup> TOSUN Kemal, Yön. ve İşl. Pol., s.529

<sup>110</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.159



ulaşabilecekleri en değerli durum güven ve ahenktir. Onlarla ilgilenildiği ve güvenildiği bilinirse daha çok çalışacaklardır.

İşletmelerin örgütlenmelerinde personele güven bir ilke olarak kabul edilirse, birçok formaliteler ortadan kalkar ve bu durum zaman, emek ve diğer harcamalarda da büyük tasarruflar sağlayabilir. Personele güven yerine güvensizlik ilkesinin egemen olması, maliyetlerin yükselmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu durumun ayrıca moral bozucu yönleri de vardır.<sup>111</sup> Çalışanı insan yerine koymanın bir yönü de ona güven duymaktır, ona değer vermektir. Birlikte çalışılıyorsa güven duyulacaktır.

### 3.4.2. Onur Eşitliği-Onur Vermek

Gurur ve başarı verilemez, insanlar değerli hissettirilemez. İnsanlar gurur duyacakları bir şeyler yaptılarsa, gurur duyarlar. Aksi halde bu yalancı bir gurur olur ve değersizdir. İnsanlar eğer bir şey başarmışlarsa başarı duyguları olur. Çalışmaları önemli ise kendilerini önemli hissederler. Gerçek gurur, başarı ve önemin esası; insanların kendi işlerini belirleme ve kendi ünite topluluğunun yönetimine aktif ve sorumlu katılımıdır.<sup>112</sup>

İnsan onuru kişiler arası ilişkilerde üzerinde en çok durulması gereken konulardan biridir. İnsan onurunu koruyan ilişkiler vardır, korumayan ilişkiler vardır. İnsanların psikolojik anlamda varlığını, tekliğini ve yaşamının bir anlamı olduğunu bilerek, inarak kurulan ilişkilerde insanlar onurludur. Yoksa o ilişkide insan onuru yoktur. İnsan onurunun olmadığı ilişkilerin temeli zayıftır. Böylesi önemli bir aksaklık üzerine sağlıklı ilişki kurulamaz. Başkasının onuru bütünüyle tanınınca o da tanımaya hazır olur.<sup>113</sup>

### 3.4.3. İnsanın Değeri Üzerine İlişki

İnsanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetler olmakla beraber insanın doğasını da yansıtır. Öyle ise

<sup>111</sup> GÜMÜŞ Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 2.baskı, İstanbul, Alfa Yay. No:271, Yönetim Dizisi:10, Alfa Basın Yayın, 1999, ss.90-91

<sup>112</sup> DRUCKER Peter F., *Yönetim Uygulaması*, s.332

beşeri faaliyet ve davranış bireylerin arzusu , ihtiyaç, inanç, ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu sayılan güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.<sup>114</sup> Onun için insan ilişkilerinde insanın tüm bu yönleri nazara alınmalıdır.

İnsanların bedensel, sosyal, bilişsel ve ruhsal ihtiyaçları vardır. İnsan ilişkilerinde bu ihtiyaçların karşılanması ilişkinin kurulmasına ve sağlıklı biçimde gelişmesine yol açar. İnsana değer vermek demek o insanı ihtiyaçları içinde algılamak ve kabul etmek demektir.

İnsana değer verilmeyen yerde boşluk sıfır değer oluşturmaz, boşluk yerine olumsuzluk, değersizlik oluşur. Onun için insan ilişkilerinde iki seçenek vardır: Ya değer verilecek, ya değersiz kılınacaktır, başka seçenek yoktur. İnsana değer vermek, soyut, bilişsel bir olay olarak kalmaz. Çünkü yaşam sadece soyut, bilişsel bir olay değildir. Değer vermenin ifadesi davranışta kendini gösterir.<sup>115</sup>

#### 3.4.4. Performans İçin Optimum Güven

İnsan ilişkilerinin en hassas ürünü ve dolayısıyla davranışların önemli belirleyicisi olan güvenin, yeni örgüt modellerinin gerektirdiği yoğun bireyler arası etkileşime dayalı çalışma şekillerine bağlı olarak önemi giderek artmıştır.

Örgütlerin başarısı, kolektif çalışmanın temel formu olan takım çalışmalarını hangi etkinlikte gerçekleştirdiğine bağlıdır. Örgütler küçülürken yetkisi güçlendirilmiş bireylerden oluşan takımların örgütlerdeki etkinliği giderek artmaktadır. Takım üyelerinin sorumlulukları ise oldukça kapsamlıdır; görevlerin paylaşımı, işlerin planlanması ve programlanması, ürün veya hizmetle ilgili kararların alınması, yeni fikirlerin üretilmesi, sürekli sorun çözme gibi sorumluluklar karşılıklı yoğun etkileşim içerisinde yürütülmek durumundadır. Hedeflenen, takımın kendi kendini yönetmesidir ve bunun için çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma temel koşuldur. Bu yoğun etkileşim ağı içerisinde güvenin önemi daha da artmaktadır.<sup>116</sup>

<sup>113</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.93

<sup>114</sup> EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul, Beta Yay. Ocak 2000, s.474

<sup>115</sup> CÜCELOĞLU Doğan, ss.176-178

<sup>116</sup> ERDEM Ferda ve İŞBAŞI ÖZEN Janset, "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler, Erciyes Üniv. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000, s.633-636

### 3.4.5. Sağlam ve Koşulsuz Değer Verme

İnsanların birbirlerine güvenebilmeleri için birbirlerine değer verdiklerini bilmeleri gerekir. Kişiye değer veren davranışların iki özelliği vardır: Birincisi, sağlamlık, süreklilik ve değişmezlik gösterir. İkincisi de koşulsuzluktur. Yani her yerde ve her zaman vardır. Karşısındaki kişinin özüne dönük değer vermektir. Yani var olduğu, tek olduğu, anlamlı olduğu için değer verme koşulsuzdur.<sup>117</sup>

## 4.Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan, ihtiyaçlarına göre davranan bireysel bir bütündür. Bu noktadan hareket ederek kişisel performansın, beceri ile motivasyonun çarpımı olduğu kabul edilmiştir. Bu dikkat çekici belirleme, kurumsal etkinliği artırmaya yönelik motivasyon uygulamalarının hız kazanmasına yol açmıştır.

İnsanlar ödüllendirildikleri davranışı tekrarlar. Motivasyon kuram ve uygulamalarında bu ilke çok kullanılmıştır. Ödülün olmadığı yerde mevcut sistemi sürdürmek veya yeni bir sistem kurmak mümkün değildir. Çünkü mevcut sistemi sürdürmek veya yeni bir sistem kurmak çaba ile olur. Çaba ise ödül ile motive edildiğinde ortaya çıkan bir davranıştır. Bugünkü global rekabette başarılı şirketlerin etkinliğinde en önemli faktör çalışanların tatminkarlığı olarak görülmektedir.

Rekabet gücünü elde etmek için yönetimin en önemli görevi, şirketin en değerli kaynağı olan insanları ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için motive etmektir. İnsanların belli bir durumda ortaya koyduğu tutum ve davranışlar hem çevrelerinden hem de kendilerinden etkilenerek sürekli değişir. Çalışanları motive etmek demek onları etkileyen faktörleri bilmek ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek ortamı yaratmak demektir.<sup>118</sup>

### 4.1.Rekabette Kararlılık

Rekabet ayakta kalmak için gereklidir. Rekabet üstü olmak ise başarı için gereklidir. İşte bu nedenle ikisini birbirinden ayırmalıyız. Rakip olmazsa rekabet olamaz; çünkü rekabet kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalıdır. Rakip olmazsa

<sup>117</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.180

<sup>118</sup> ESENDAL Selçuk, "Rekabetin Sırrı: Kalite Kültür Bütünleşmesi", TSE Standart Dergisi, sayı:414, Haziran 1996, s.97

rekabet üstü olunabilir. Çünkü bu durumda amaç daha iyi değerler üretmeye çalışmaktır. Daha önce üretilen bir değer aşmaya çalışılır. Rekabet üstü olmanın itici günü değerlerdir.<sup>119</sup>

Rekabette kalıcılığı başarabilmek için, şirketlerin vizyon sahibi olan, verilen şeyleri doğru olarak gerçekleştirebilen müdürler den daha ziyade doğru olan şeyleri başarı ile yapabilecek liderlere ihtiyaçları daha fazla olmaktadır. Kültür bariyerlerini kaldırmada liderlerin rolü çok önemli olup, kalite ve şirket kültürünün iç içe girmesi ile elde edilecek güç, rekabette göz ardı edilemeyecek kadar etken bir silah olmaktadır.

Liderler çalışanlarını başarılı ve tatminkar olmaları için motive etmelidirler ve hatta onları birer şampiyon olarak görmeli ve çalışanlarının şampiyon gibi düşünmelerini ve hissetmelerini sağlayabilmelidirler.

2000'li yıllarda global rekabette şirketler davranışsal bazlı tekniklere yönelmek zorundadır. 2000'li yıllarda rekabet, stratejik olarak beceri ve bilgi boyutunun, yapı olarak sistemsel davranışların, değişim platformu olarak da tecrübe, yaratıcılık ve bilgi ile iç içe girmiş kültürel değerlerin oluşturduğu, öğrenen organizasyonun benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak bu doğrultuya yönelen şirketlerin rekabette başarı sağlaması mümkün olacaktır.<sup>120</sup>

## 4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynaklarının yönetimi, insan kaynaklarının planlaması, geliştirilmesi, eğitimi, motivasyonu, performans değerlendirilmesinin yapılması ve yönetime katılım konularını içeren bir alandır.<sup>121</sup>

Toplumsal olarak demokratikleşme eğilimlerine bağlı olarak, işletmelerde etkinlik, verimlilik ve kalite beklentileriyle de olsa çalışanlarla gücü paylaşma eğilimi doğmuştur. Bu gelişmeler katımlı yönetim anlayışının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Artık çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve

<sup>119</sup> SAYGIN Oğuz, *Negatif Limanlardan Pozitif Sulara*, İstanbul, Hayat Yayınları, Ağustos 1999, ss.107-108

<sup>120</sup> ESENDAL Selçuk, s.99

<sup>121</sup> TOKLUCU Ekrem, "Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Verimlilik", *TSE Standart Dergisi*, sayı:471, Mart 2001, s.71

sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, başka bir deyişle söz yada oy hakkı talep etmektedirler. Çalışanların bu tutum değişikliğinin sebebi bilgi ve kültür düzeylerinin yükselmesi ve başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememeleridir. Yönetime katılmanın uygulandığı işletmelerde maliyetlerin düştüğü, israfın önlendiği, üretim kalitesinin ve verimliliğin arttığı, çalışanların çalışma şevkinin yükseldiği, bireysel yeteneklerin geliştiği görülmektedir.<sup>122</sup>

#### 4.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik yönetim iki temel bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, stratejik planlama, ikincisi stratejilerin uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesidir.<sup>123</sup>

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin iç ve dış çevre dinamiklerinin karşılıklı ilişki ve değişimleri ortaya koyarak değişimi yakalamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda yönetim, kaynak edinme ve kullanımına yönelik işletme kararları ile stratejik kararlarda yardımcı olacak güncel, öz ve işlenmiş bilgiye sürekli ihtiyaç duyarlar. Böylece strateji, amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir plan yapmaktır.<sup>124</sup>

Günümüzde işletmelerin stratejik başarılarında insan faktörünün en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu noktada; insan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarı ile uygulanması için gereken insan kaynağının, becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir. İnsan kaynakları fonksiyonu ile işletme stratejik yönetim sürecinin entegrasyonunun söz konusu olacağı böyle bir durum, işletmenin stratejik hedeflerine daha etkin biçimde varmasına destek olabilir.<sup>125</sup>

<sup>122</sup> GÖRMÜŞ Alpaslan Şahin, s.89

<sup>123</sup> ERGİN Hüseyin ve ELMACI Orhan, "Stratejik Yönetim Siteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", *DPÜ Sos. Bil. Dergisi*, Yıl:2, Sayı:4, Haziran 2000, s.87

<sup>124</sup> ERGİN Hüseyin ve ELMACI Orhan, "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi", *DPÜ. Sos. Bil. Dergisi*, Sayı:3, s.21

<sup>125</sup> UYARGİL Cavide ve DÜNDAR Gönen, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniv. Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.673

### 4.2.2. Stratejik İnsan Kaynaklarına Geçebilmek İçin Öneriler

İnsan kaynakları yönetimini sadece örgüt içi ve örgütün personeli ile sınırlı görmeme, tepe yöneticileri ile personel yöneticilerinin bir ortak gibi hareket etmesini sağlamak, insan kaynakları yöneticilerinin hem iç kaynakları hem de örgütü etkilemesi muhtemel dış gelişmeleri incelemesini sağlamak, klasik insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen faaliyetlerin gelecek yönetimli ve maliyet odaklı olarak gerçekleştirilmesine çalışmak, yöneticilerin örgüt çalışanlarının değer, tutum ve davranışlarını işletme stratejileriyle uyumlu olacak şekilde anlamaları ve değerlendirmeleri gerekir. Örgüt personeli ile İnsan kaynakları fonksiyonlarını stratejik yönetimli olarak gerçekleştirmeye çalışmak. Yöneticilerin insana yaklaşım felsefelerinin insan yönelimli olmasını sağlamak, örgüte katma değer kazandıracak personelin çalıştırılmasına yönelimli olmak ve bu amaçla çalışanların eğitimlerinin gerçekleştirilmesine önem vermek. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilmek için örgüt yapısının esnek duruma getirilmesini sağlamak<sup>126</sup> şeklinde özetlenebilir.

### 4.2.3. Sinerjik Yönetim

Sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılan bir kavramdır. Matematik formülüyle ifade edecek olursak  $1+1+1=4$  yada  $1+1=3$  olarak yazılabilir.

Sinerji, bir grubu hareket ettiren enerjidir. Bu kavramı şu şekilde ifade etmek mümkün olacaktır: Bir zincirin gücü en zayıf halkasının gücüne eşittir.

Sinerjik Yönetim ise genel olarak organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemi üzerinde durmaktadır.

Sinerjik Yönetim esasen iki farklı anlamda kullanılabilir. İlk olarak sinerjik yönetim, organizasyonda tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem ve donanım) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması anlamına gelmektedir.

<sup>126</sup> TIKICI Mehmet ve ALTAY Hüseyin, s.700

Dar anlamda ise; yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanmasıdır.<sup>127</sup>

#### 4.2.4. Katılımcılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışanların emirleri yerine getirmek, yönetici kademesinin ise emir vermek için para aldığı fikrinin hakim olduğu geleneksel yöneticilik tutumu, işbirliği havasının yaratılabilmesine engel olmakla kalmayıp psikolojik başarısızlık duygusunun da ortaya çıkmasına neden olur. Bunun doğurabileceği sonuç ise, işe karşı aldırışsız tavır takınma, ilgisizlik veya kin ve düşmanlık şeklinde olabilir. Bu direnmeyi oluşturan nedenler, sorunların çözümü konusunda, çalışanların fikirlerine içtenlikle yer vermek yoluyla bir bakıma ortadan kaldırılabilmektedir. Bu fikir ilk bakışta, yöneticilerin adeta sorumluluklarından sıyrılması gibi bir kuşku yaratabilirse de gerçek böyle olmaktan uzaktır. Bu kuşkunun tam aksine bugün artık yöneticiliği gerçek anlamıyla liderlik olarak ve çalışanların karara katılmalarına olanak vermek yoluyla insan kaynaklarından yararlanmak şeklinde kabullenmek gerekir. Böyle kabul edildiğinde yöneticilikteki tutum yakından gözetme yerine daha genel bir gözetme tarzına, otorite ve yetkiye dayanarak kontrol etmek yerine de, çalışanlarda sorumluluk duygusunu kuvvetlendirerek kendi kendilerini kontrol edebilmeye teşvik şeklinde yönelecektir.<sup>128</sup>

#### 4.2.5. Sürekli Eğitim ve Kariyer Geliştirme

Eğitim ve geliştirme daha önce geliştirilmiş statik durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür.

Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Yani öğrenmeyi öğrenme ve sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmuştur.<sup>129</sup>

Bilgi toplumunun eğitim programlarının en belirleyici yanı öğrenmenin sürekliliği ilkesidir. Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda kalacaklardır. Bundan

<sup>127</sup> TOKLUCU Ekrem, s.71

<sup>128</sup> BAYKAL Besim, ss.23-24

<sup>129</sup> KOÇEL Tamer, s.33

dolayı örgütlerin asıl işlevi çok şey öğretmek değil, kişinin öğrenme kapasitesini geliştirmek olacaktır.<sup>130</sup>

#### 4.2.6. Kriz Dönemlerinde Çalışanların Örgütle Bütünleşmesi

Kriz döneminin eleman çıkarılmasına yol açmak gibi olumsuz etkilerini azaltabilmek ve çalışanlar için uygulanan önlem ve politikaları moral açısından daha kabul edilebilir kılmak amacıyla, birçok işletmede çalışanları motive etmek ve örgütle bütünleştirebilmek için çeşitli faaliyetlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu işletmelerde, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin işletmeye ekonomik değer kazandırdığı düşüncesi ile kriz dönemini en az zararlarla atlatabilmek için, çalışanları örgütle bütünleştirmeye yönelik olan kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetleri ve çalışanların kurumlarına daha heyecanla sarılmalarını sağlamak amacıyla çeşitli motivasyon faaliyetleri insan kaynakları politikaları olarak benimsenmiş bulunmaktadır.<sup>131</sup>

<sup>130</sup> ÖZDEN Yüksel, s.77

<sup>131</sup> KÜSKÜ Fatma, "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler, Erciyes Üniv. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000, s.707





## İKİNCİ BÖLÜM

### **BİLGİ ÇAĞI ORGANİZASYONLARINDA MOTİVASYON VE ARTAN ÖNEMİ**

## 1.Genel Olarak Motivasyon Kavramı ve Anlamı

Motivasyon, başka bir deyişle insanları çalışmaya özendirme, çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsanların ihtiyaçları arasında karşılaştırmalar yapıldığında, ihtiyaçların birbirlerine benzerlikleri yanında çok değişik yanlarının varlığı görülür. İnsanın çevresi insana bazı ihtiyaçların varlığını hissettirir ve insanı ihtiyaçların karşılanması için çabalara girişmeye yöneltir. İnsanlar çalışırken ve belirli uğraşlar içinde bulunurlarken bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli hedeflere ulaşmayı isterler. Bunun yanı sıra, örgütlerin de bazı amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Örgüt yönetimi, bu hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek suretiyle onlardan en etkili bir biçimde yararlanmaya çalışır. Başka bir deyişle yönetim, işgörenleri örgüt hedeflerine doğru motive etme girişiminde bulunur. İşte bu durum aşağıda açıklayacağımız motivasyon kavramını ve olayını karşımıza çıkarmaktadır.

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, latince movere kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.s. gibi anlamlara sahiptir.<sup>132</sup> Motivasyon, bireylerin belirli amaca ulaşmak için arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır. Örgütsel anlamda motivasyon ise bir örgütteki işgörenlerin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsar<sup>133</sup>

<sup>132</sup> BİNGÖL Dursun, s.258

<sup>133</sup> DEMİRCİ M. Kemal, "İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi", DPÜ. Sos. Bil. Dergisi, Sayı:3. s.319

İhtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Bu ihtiyaçlar tatmin edilene kadar bu özelliğini sürdürür. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçlar değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, erk ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü , inanç ve tutumlar da onları etki altına alarak güdüleyebilir.

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak yada amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir. Amaçlar ve güdüler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bireyin davranışlarına güdüleri yol çizer. Bireyin dışında kalan amaçlar ise ona güdülerini doyurma olanağı sağlar

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir.<sup>134</sup>

### **1.1.Motivasyonun Anlamı**

Genel anlamda kullanılan şekliyle motivasyon deyimi, bir kimsenin amacı hakkında bizlerin düşünceleri veya yaptığımız zihinsel değerlendirmedir. Bizler bu değerlendirmeyi yaparken o kişinin amacını para, güven veya prestij gibi, apaçık bir amacın içinde yürütebilmeyi umarız. Böyle olmakla beraber inceleme ve araştırmalar insanların gerçekleştirme çabasında gördükleri özel amaçların, çoğu kez, daha temelli bir başka amaca erişebilmek için kullanılan bir araç olduğunu göstermişlerdir.

Bu bakımdan servet, güven, mevki gibi, insan tutum ve davranışlarının nedeni olarak kabul edilen çeşitli amaçlar, aslında, herhangi bir bireyin en son amacını, yani, kendisi olabilmesini gerçekleştirebilmesinde bir araçtan başka bir şey değildir.

En son motivasyon insanın kendi kavramını gerçekleştirebilmesi; kendisi için uygun olduğu şekilde yaşayabilmesi; özlemini duyduğu düzeydeki bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtacak şekilde

---

<sup>134</sup> BİNGÖL Dursun, s.259

ödüllendirilmesidir. Bu bakımdan, insanlar hakkı olduğuna inandığı bir durumun peşinden gider; kendisiyle ilgili subjektif fikirleri objektif gerçekler haline getirebilmek için sürekli olarak çaba harcarlar.<sup>135</sup>

### 1.1.1. Yöneticilik Açısından Anlamı

Yöneticiler işletme içinde, motivasyon konusuyla çok yakından ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır. Yöneticinin başarısı, onunla birlikte çalışan işgörenlerin performansı ile ölçülür. İşgörenlerin performansı ise, onların ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesiyle yakından ilişkilidir

Yöneticiler bir taraftan örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenleri motive ederken diğer taraftan da kendi beklentilerini, isteklerini, arzularını ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu yüzden yöneticilerin de etkin bir biçimde motive edilmeleri gerekir. motive olmamış bir yöneticinin kendi işgörenlerini de motive etmesi oldukça güçtür.<sup>136</sup>

Günümüzde yönetici sadece yol gösterme ve kontrol işlevlerini yerine getiren kişi değildir. Beraberindekilerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyen ve onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliğe sahip olması gerekir. Bu da, sadece organizasyonla ilgili koşulları belirlemek ve bunları yerine getirmekle değil, çalışanların enerji ve çabalarını, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde kanallandırmakla mümkün olabilir.<sup>137</sup> İşgörenin organizasyon içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidererek motiveleri iyi anlayan, yorumlayabilen yönetici işgörenden maksimum verimlilik alma yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını da bulacaktır.<sup>138</sup>

<sup>135</sup> BAYKAL Besim, s.8

<sup>136</sup> AŞIKOĞLU Meral, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, (Eko Ofset, İstanbul), 1996, s.36

<sup>137</sup> BAYKAL Besim, s.31

<sup>138</sup> KAYNAK Tuğray, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, yenilenmiş 2.baskı, İstanbul, Alfa Basın Yayın Dağıtım, 1995, s.114

### 1.1.2. Yönetimde Motivasyon İşlemi

Yöneticilikle motivasyon işlemi şu süreçlerle özetlenebilir:<sup>139</sup>

- Yönetim, çalışanların mümkün olabilecek en yüksek verimi sağlamalarını arzular
- Yönetici durumunda bulunan bazı kimseler, her insanın bencil olduğunu ve tatmin olma yollarını aradıklarını düşündüklerinden; tatminkarlığın her insanda ancak doğuştan mevcut bazı ihtiyaçların karşılanması sonucunda olacağını kabul etmektedir.
- Tatminkarlığın sağlanabilmesi için yönetici belirli bir anda bir kimsede hangi tipten ihtiyacın en şiddetli derecede var olduğunu tahmin eder.
- Bu tahmin ve görüşe dayanarak, çalışanın ihtiyacını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek, dıştan gelen bir etken olarak uygular.

-Bu etkenin doğuracağı arzu, o kimseleri işleri yoluyla amaca erişmek üzere harekete getirir.

-Bu hareket ve çabanın doğuracağı verimlilik, arzulanan sonucun sağlanması demek olacağından, çalışanları memnun edici bir faktör meydana gelmiş olur.

### 1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Motivasyon

Motivasyon, insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olduğuna göre, motivasyon kavramının işletmede insan faktörü açısından iki yönü vardır. Biri işgörenler diğeri de yöneticilerdir.

İşgörenleri motive etmedeki temel amaç, onlarda daha çok çalışma, istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını olabildiğince karşılamak ve istekle çalışmalarını sağlamaktır. Burada yöneticilere düşen en önemli görev, işgörenlerin ihtiyaçlarını iyi bir biçimde analiz edip onları amaçlara ulaşma yolunda etkin bir biçimde motive etmektir. Burada önemli bir nokta da yöneticilerin

<sup>139</sup> BAYKAL Besim, s.33

ihtiyaçlarının da iyi bir biçimde belirlenip onların etkin şekilde motive edilmelerinin gerekliliğidir.<sup>140</sup>

## 1.2. Bilgi Çağında Motivasyonun Artan Önemi

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerinde toplamıştı. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen işinde başarılı olamayan bir kimse zorlayıcı önlemler ve ceza usulleri ile çalıştırılmak istenmişti.

Çağımızda ise, özellikle ileri toplumlarda otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi, işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamda çalışan işçiler işlerinden çok az zevkle almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük örgütlerde üst kademeler ile alt kademeler arasındaki mesafe arttığından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yalın temasta bulunmadıkları, hatta yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim makamlarının, anlamadıkları yada kabullenmedikleri emir ve uyarılarına boyun eğerek çalışmak zorundadır.<sup>141</sup>

Örgütlerin yeni biçimleri nedeni ile gelecekte çalışanların motivasyonu farklı olabilir. Bilgiye dayalı işler yapan çalışanlar arttığında, ilginç işlere yönelik beklentiler de yükselecektir. Bununla birlikte, emeğe ve harcanan zamana değer işler önem kazanacak, yenilikçi projeler gibi sembolik ödül biçimlerine talep çoğalacaktır.<sup>142</sup>

Küresel rekabetin yaşandığı ve şartların sürekli değiştiği çağımızda motivasyonun ve örgüt ikliminin değişen şartlara hazır hale getirilmesi gerekir. Kriz ortamlarında ve değişim gerektiren zamanlarda örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir. Kişilerin enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini önceden biliyor olmaları önemlidir. Bu konuda şirket vizyonundan yararlanılabilir. Böyle bir ortamın sağlanması motivasyonu

<sup>140</sup> TOKAT Bülent ve ŞERBETÇİ Derya, s.184

<sup>141</sup> EREN Erol, *Örg. Dav.*, s.473

<sup>142</sup> ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.457

gerektirir. Özgür, dinamik ve mutlu bir işyeri yaratmak için çalışanların en yüksek düzeyde çaba göstermeleri iyi motive olmalarına bağlıdır.<sup>143</sup>

### 1.2.1. Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi

Motivasyon, işgörenler açısından son derece önemlidir. Motivasyonun asıl kullanılış nedeni çalışanlardır. Çünkü işgörenlerin başarısı, örgütün işine yarayabileceği gibi kendi işine de yarayacaktır.

İhtiyaçlar gün geçtikçe artmakta, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklam vb. nedenlerle ihtiyaç durumunu almaktadır. Böylece çağdaş insan, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyon açısından uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yeteneklerini ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.<sup>144</sup>

### 1.2.2. İş Başarısı Yönünden Motivasyon

İnsanların çeşitli ihtiyaçları vardır. Karşılanan ihtiyaç motivasyon ögesi olmaktan çıkar. Beklentilerin gerisinde kalan gerçekleştirme ise demotivatör olur. Yönetim bilinci Herzberg, geniş çaplı araştırmalarının sonucuna göre motivasyonu en fazla etkileyen unsurun başarı olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde bürokratik dar kalıplı ve anlayışsız bir yönetim insanları işlerinden iyice soğutabiliyor fakat olumsuzlukların giderilmesi kişilerin işlerine şevkle sarılması anlamına da gelmiyor<sup>145</sup>

Başarının temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi

<sup>143</sup> TÜZ Melek Vergiliel, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, 1.Baskı Bursa, Ekin Kitabevi yayınları, 1996, s.65

<sup>144</sup> BİNGÖL Dursun, s.263

<sup>145</sup> EFİL İsmail, *TKY*, s.176

geliştirmektir. Ancak bu gelişme sadece yönetim tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilebileceğinden insan faktörüne gereken önem verilmelidir.

Çalışanları motive edecek çabalar herkes için gösterilmelidir. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse katılımdan yüksek başarı elde edilebilir. Elde edilen başarı motivasyonu daha da artıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim motivasyon ve eğitimin yükselmesine de neden olacaktır. Böylece sürekli gelişim için motivasyon, eğitim, katılım ve başarı arasında sürekli ve yararlı bir döngü oluşacaktır.<sup>146</sup>

Yapılan işin işgörene uygunluğu, o işe verilen ücret, iş ortamının çalışmanı tatmin edecek biçimde olması, dış motivasyon etmenleridir. Yani, bireyin kendisinden kaynaklanmamaktadır. Bireyin yeteneği, zekası, becerisi, kişisel iş deneyimi ise onun kendisinden kaynaklanan iç motivasyon etmenleridir. Bu etmenlerin tümü, bireyin başarısını belirler. Bu nedenle motivasyonun iş başarısı yönünden taşıdığı önem oldukça açıktır.<sup>147</sup>

### 1.2.3. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarındır. Motivasyon kişisel bir olaydır.<sup>148</sup>

Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan işgörenlerin, doğal olarak tembelleğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak etkin ve verimli hale getirebilirler. Bunun için insanları güdüleyen nedenler belirlenmeli ve istekleri yerine

<sup>146</sup> EFİL İsmail, TKY, s.178

<sup>147</sup> BİNGÖL Dursun, s.264

<sup>148</sup> KOÇEL Tamer, s.434



getirmeye çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçları karşılandığı gibi hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere bir ortam yaratılabilecektir.<sup>149</sup>

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda etkin önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir.<sup>150</sup>

### 1.3.Motivasyon Etmenleri

Bireyi motive eden etmenler, oluşumları yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi, davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu etmenleri dokuz grupta toplamak mümkündür.<sup>151</sup>

*İç Güdüsel Etmenler:* Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan etmenlerdir.

*Fizyolojik Etmenler:* Bu tür etmenler insanı yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçların elde edilmesine yönelerek güdüler. Beslenmek, barınmak v.s.

*Sosyal Etmenler:* Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan etmenlerdir. Bir gruba üye olmak, tanınmak v.s.

*Psikolojik Etmenler:* Düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanan etmenlerdir. Bir işi başarmak, bir şeye karşı ilgi duymak v.s.

<sup>149</sup> EREN Erol, *Örg. Dav.*, s.474

<sup>150</sup> KOÇEL Tamer, s.435

<sup>151</sup> BİNGÖL Dursun, ss.259-260

*Sosyo-Psikolojik Etmenler:*Topluma hakim psikolojik nesnelere kaynaklanan etmenlerdir.

*Başarı Etmeni:*Başarma arzusu, insanları davranışa sevk eden en güçlü etmenlerden birisidir.

*Erk Etmeni:*Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış etmeni olmaktadır.

*Bağlanma Etmeni:*Bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.

*İnanç ve Tutum Etmeni:*İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı, birer güdü olarak karşımıza çıkar.

Tüm bu etmenler, insanların güdülenmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılacak etmenlerdir.

#### **1.4.Davranışları Etkileyen Değerler**

Bireyin yaşamını sağlıklı ve anlamlı kılan temel ilke ve değerler, ailenin yaşamını sağlıklı ve anlamlı kılan temel ilke ve süreçlerden farklı değildir. Aynı biçimde aile yaşamını sağlıklı, başarılı, dengeli ve anlamlı olmasını sağlayan temel ilke değer ve süreçler, iş yaşamının sağlıklı, başarılı dengeli ve anlamlı olmasını sağlayan temel ilke değer ve süreçlerle aynıdır.<sup>152</sup>

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da bunların yanında kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak çevresel,koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur.<sup>153</sup>

Çalışanların değerleri ve inançları kurumsal bilgi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Sonuçta kuruluşlar insanlardan oluşur ve bu insanların değerleri ile inançları düşünceleri ve hareketlerini kaçınılmaz biçimde etkiler.<sup>154</sup>

<sup>152</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.155

<sup>153</sup> EREN Erol, Örg. Dav., s.474

<sup>154</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.34

Örgütsel felsefe ve misyon da davranışları etkilemektedir. Bir örgütün felsefesi ve misyonu, o örgütün varlığının özünü ve ayrıca planlamaya başlama noktasını oluşturur. Hem örgüt felsefesi, hem de örgütün misyonu işletmenin değerlerini belirtir ve örgütün var olma nedenini ortaya koyar. Bu açıdan örgütün diğer alanlardaki politikaları gibi insan kaynakları yönetimi politikaları da sahip veya üst yöneticilerin felsefesine göre biçimlenir. Zaman boyutu içerisinde kültür, işgörenleriyle karşılıklı etkileşimlerinde örgütsel felsefeyi göz önünde bulundurmaya devam edecek yeni yöneticileri de etkileyecektir.<sup>155</sup>

#### 1.4.1. Kültürel - Kişisel Değerler ve Motivasyon

Değerler, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten büyük bir kesimce paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Değerler yapılamaz, belirli bir süreç içinde çevre koşullarının etkisiyle oluşur. Bir ortamda yerleşmiş olan değerler kolay kolay değiştirilemez. Ancak uzun dönemde değişen çevre koşullarının etkisiyle değişebilir yada tümüyle ortadan kalkabilir.<sup>156</sup>

Çalışanların örgüt içindeki davranışları, ihtiyaçlarına, duygu ve inançlarına, çevrenin kişi üzerindeki etkilerine bağlıdır. Çalışanların davranışlarının değiştirilmesi, kişi olarak onların kültürel özelliklerinin bilinmesini gerektirir. Her iş kararında yöneticinin insanın özelliklerinin ne olduğunu araştırıp buna göre hareket etmesi gerekecektir. Burada üzerinde durulması gereken bir konu kültürel değerlerin kişisel değerlerin üzerinde olduğudur.<sup>157</sup> Toplumun kültürel değerleri, örgüt içinde yer alan kişileri çeşitli bakımdan etkiler.

Her toplumun belirli bir kültürü vardır ve bu kültür içerisinde ise değerler, inançlar, örf adet ve gelenekler, kurallar vb. çok çeşitli faktörler vardır. Birey için önemli olan içinde yaşadığı çevrenin sahip olduğu kültür ve bu kültür içerisinde yer alan değerlerdir. Toplumun beğendiği ve onayladığı davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimlerini ve onları bu davranışa yöneltten motivleri etkiler.<sup>158</sup>

<sup>155</sup> BİNGÖL Dursun, s.73

<sup>156</sup> BERBEROĞLU Güneş, "Örgüt Kültürü", Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Anadolu Üniv. Yay. No:951, AÖF. Yay. No:521, Eskişehir, Şubat 1997, s.266

<sup>157</sup> ERDOĞAN İlhan, s.206

<sup>158</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.42

### 1.4.2.Motivlerin Güçlülüğü

Motivler konusunda söylenmesi gereken ilk ve en önemli şey, her insanda pek çok motivin bulunduğu ve bir kimsedeki motivler karışımının bir başka kimsedeki motivler topluluğu ile aynı olmadığıdır. Yani çalışan bütün insanlarda, belirli durumlar karşısında aynı reaksiyonu sağlayabilecek belirli bir motiv mevcut değildir. Bu sebeple her yerde ve herkeste moral ve verimliliği artırabilecek tek bir strateji de mevcut değildir. Çalışanların iş anındaki ana amaçları farklıdır. Bir kısmı maddi yönden gelişmesini artırabilmeyi bir kısmı yarınından emin olabilmeyi düşünürken bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdikleri için çalışmaktadırlar. İnsanların birbirinden farklılığı esas itibariyle şu üç bakımdan ortaya çıkmaktadır:

Aynı memlekette de olsa, farklı çevrelerde yetişmeleri,gerek hayata ve gerekse kendi kendilerine karşı tutum ve davranışlarına oldukça üstün bir derecede çevrenin incelik ve özellikleri tarafından şekil verilmiş olması,çevresindeki gerek açık, gerekse pek açık olarak görünmeyen şeylere karşı tepkisinin her zaman rasyonel olmamasıdır.<sup>159</sup>

Motivasyonla ilgili anlamlı bir yaklaşım da insanları mühendis elinden çıkmış bir ürün gibi değil, bir insan olarak ele almak gerektiğidir.

Motivler şahıslara göre bir yapı kazanırlar ve tamamiyle kendilerine has olan bir güçlülüğü takip ederler. Bu yapıya bazen hiyerarşi de denilir. Yani motivlerin birisi genellikle diğerlerinden daha kıymetli olur ve bu nedenle bir bireyin tutum ve davranışlarındaki etkisi diğer bireylerinkinden daha baskın olur. İkinci bir motiv biraz daha az, üçüncü motiv de ondan daha az etkili olur. Bununla beraber bu yapı hep aynı değildir. Yani, bir insanda bugün en etkili olan belirli bir motivin yarında aynı kuvvette olacağı söylenemez. Çünkü, belirli bir gereksinme yönünden tatmin olma halinde o gereksinme ile ilgili motivler etkililik gücünü kaybeder ve motivin yerini başka bir motivler alır. Böyle bir durumda eski motivlerin gücü zayıflar, yeni motivler ise, kişiyi harekete getirmede daha etkili olurlar. Yani, motive eden faktörler sabit değil

---

<sup>159</sup> BAYKAL Besim, s.53

değişkendirler. Başka bir deyimle, bir motivin gücü insanın o yönden tatmin olmamış bulunması oranında şiddet kazanır.<sup>160</sup>

### 1.4.3. Motivasyon ve İnsan İhtiyaçları

Çalışanları harekete geçirme ve onları belirli davranışlarda bulunmaya iten güçler onların beklentileri, istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. İşgörenler ihtiyaçlarını giderdiği, isteklerini ve arzularını gerçekleştirdiği, beklentilerine ulaştığı ve korkularını giderdiği sürece mutludur. İnsan mutlu olduğu sürece performansı da yüksek olacaktır. Öyleyse işgörenin mutlu olması ve buna bağlı olarak da performanslarının yükseltilmesi için, onların isteklerinin, arzularının, ihtiyaçlarının, korkularının vb. açık bir biçimde belirlenip analiz edilmesi zorunludur. İşletme ile işgörenler ortak işbirliği içerisine girerek, hem kendi beklentilerini gerçekleştirmeye ve hem de işletmenin amaçlarına ulaşmaya çalışırlar.<sup>161</sup>

Yönetim, her ihtiyaç grubunun varlığını kabul etmesi yanında her bireyin ihtiyaç kalıbının farklı olduğunu kabul etmeli ve tek bir yaklaşımın tüm işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye motive etmek için kullanılabileceğini varsaymamalıdır. İhtiyaç kalıpları açısından bu bireysel farklılıkların önemi nedeniyle, bireylerin farklı olmaları durumuna ve farklılık yaratan etmenlere dikkat edilmesi gerekir.<sup>162</sup>

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu düşünebilirsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edemeyiz. Bu yüzden, insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkartılmıştır.<sup>163</sup>

### 1.4.4. Bencil ve Sosyal İhtiyaçların Tatmini

Bencil motivlerin tatmini bir kimsenin ben kimim sorusuna tatmin edici cevap verebilmesi ile mümkün olur. Bencil motivler, başkaları tarafından tanınma, sosyal mevki, başkalarına yol gösterme ve akıl verme durumunda bulunma, bir gruptan ayrı olarak düşünme, daha spesifik gruplara kabul edilme gibi durumlar yoluyla tatmin

<sup>160</sup> BAYKAL Besim, s.54

<sup>161</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.29

<sup>162</sup> BİNGÖL Dursun, s.262

<sup>163</sup> EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. bası, İstanbul, Beta Yayınları, Ekim 1993, s.354

edilir.İşi yöneticiler yönünden ele alırsak şu noktaları göz önünde bulundurmak yararlı olabilir.Sosyal ve bencil tipten gereksinmelerin iş yerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. O halde mümkün ve uygun olan durumlarda bu olanaklardan yararlanmak gerekir. Örneğin; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapıldığı takdirde çalışanlar arasında grup ruhu ve birlik ruhu teşekkül edecek. Ayakta sohbet eden iki kimsenin görülmesi, derhal onların işlerini yapmadıkları kanısını uyandırır. Belki de böyle düşünmek yerine, sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, çalışanların işlerinden daha fazla memnunluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağlılıklarının artmasına yardım edilmiş olunur.<sup>164</sup>

Liderlerin göz önünde bulundurması gereken hususlar sadece ücret artırılması veya pozisyon ve sorumluluklarla ilgili değildir. Bunlar önemli olmakla beraber, yeni becerilerin kazanılması, tüm verimlilik çabası içinde bir kimsenin rolü, belirli fonksiyonların önemli olduğu hissini verilmesi gibi hususları da kapsar. Daha açık bir deyişle; çalışan her ferde işinin gerektirdiği sorumlulukları, gerek sosyal gerek verimlilik yönünden grubun ayrılmaz bir parçası olduğunu anlatmak kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bunlar iş başında sağlanabilen, sosyal ve bencil tipten gereksinmelerini karşılayıcı önemli unsurlardır.<sup>165</sup>

### 1.5.Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri, süreç ve kapsam teorileri olarak iki grupta toplanır. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden motivasyon etmenlerini kapsam teorileri; bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç teorileri inceler.<sup>166</sup>

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere,

<sup>164</sup> BAYKAL Besim, ss.27-28

<sup>165</sup> BAYKAL Besim, s.29

<sup>166</sup> BİNGÖL Dursun, s.260

dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun personelin nasıl motive edilebileceği sorunu olmaktadır.<sup>167</sup> Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışardan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki motivleri keşfetmek anlamak yerine kişinin çevresinde bulunan dışsal ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.

### 1.5.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde ve yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelinin daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan üç adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi'dir.<sup>168</sup>

<sup>167</sup> KOÇEL Tamer, s.436

<sup>168</sup> KOÇEL Tamer, s.437

Kapsam teorilerinin en tanınmış Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımıdır. A. Maslow, ihtiyaçları bir pramidin üzerinde aşağıdan yukarıya doğru önem sırasına göre dizerek beş ana grupta toplamıştır.

Belirtilen her ihtiyaç, tatmin edildikten sonra motivasyon etmeni olmaktan çıkar ve onun yerini bir sonraki ihtiyaç alır. Alt kademedeki bir ihtiyaç tatmin edilmeden, pramitte onun üzerinde yer alan bir diğer ihtiyacın motivasyon etmeni olması söz konusu değildir.<sup>169</sup>

### 1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Yani belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir, sorusu , süreç teorilerinin üzerinde durduğu temel sorudur. Bu teorilere göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.<sup>170</sup> Süreç teorileri olarak öne çıkan motivasyon teorileri şunlardır: Davranış Şartlandırma Yaklaşımı, Bekleyiş (Beklenti) Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir.

### 1.5.3. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Motivasyon teorilerinin insan davranışlarının bilimsel olarak incelenmesine katkıları ağırlık noktası itibarıyla aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

<sup>169</sup> BİNGÖL Dursun, s.261

<sup>170</sup> KOÇEL Tamer, s.443



**Tablo 1. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları<sup>171</sup>**

Teori	Ağırlık Noktası Katkısı
İhtiyaçlar hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarım İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarıma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

#### 1.5.4. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Katkıları

İnsan ilişkileri yaklaşımının, örgüt içi insan davranışlarının bilimsel olarak belirlenmesinde aşağıdaki katkıları olmuştur:

İnsanlar sadece ekonomik faktörlerle motive olmazlar, her zaman rasyonel davranmazlar ve insan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra takip ettiğinden bireyin ihtiyaçları zamanla değişir.

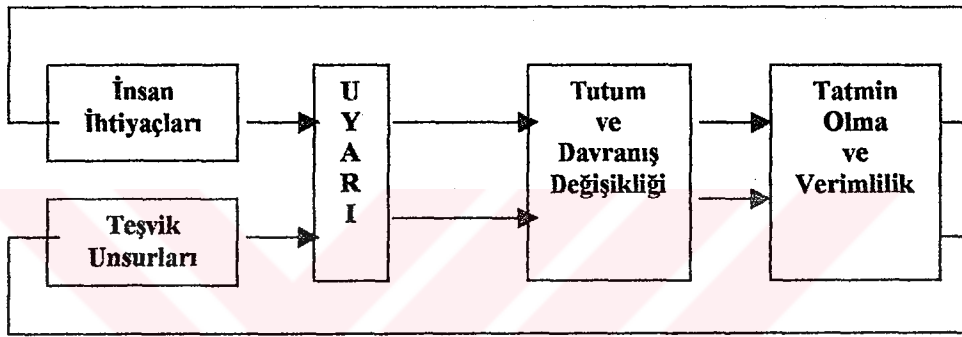
İnsan davranışları bir amaca yöneliktir, motive edilmiştir ve bir nedene dayanır. İnsanlar değişik önderlik biçimlerine karşı beklenmeyen biçimde tepki gösterirler... Moral bir çok değişkenin etkisi altındadır, verimlilikle moral arasında kesin bir ilişki yoktur <sup>172</sup> gibi yaklaşımlarla insanı psiko- sosyal bir varlık olarak görmüştür.

<sup>171</sup> KOÇEL Tamer, s.452

<sup>172</sup> BARANSEL Atilla, *Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi*, cilt:1, 3.baskı, İstanbul, İstanbul Üniv. İşl. Fak. Yay. No:257, İşl.İktisadi Enstitüsü Yay. No:150, ss.285-286

## 1.6. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bir motiv etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç olduğunda, bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda ihtiyacını giderebilirse, tatmine ulaşır, gideremezse bir tatminsizlik yaşar. Önemli olan mevcut ihtiyacını gidermek için gerekli olan davranış modellerini belirlemek ve bunlardan en uygun olanını etkin bir biçimde uygulayabilmektir. Motivasyon sürecini aşağıdaki gibi şematize edebiliriz.



Şekil 1. Motivasyon Süreci (AŞIKOĞLU Meral, s.38)

Motivasyon süreci ihtiyaçlarla başlayıp bu ihtiyaçların giderilmesi sonucu doyuma ulaşmayla tamamlanır. Bireyin doyuma ulaşması onun etkin bir performansla çalışması sonucunu doğurur. Tersisi durumda yani bireyin ihtiyacını gidermeme durumunda birey tatmin olamaz, doyuma ulaşamaz ve etkin bir performans gösteremez. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır. Bunlar; ihtiyaç, uyarılma davranış ve doyum aşamalarıdır.<sup>173</sup>

## 2. İş Tatmini ve Motivasyon

İşgörenlerin tatmin düzeyi ile performansları çoğu zaman doğru orantılıdır. Yani, tatmin düzeyi ne kadar yüksekse, işletme içindeki performansları da o kadar yüksektir. Yüksek performansla çalışan işgörelere sahip bir işletmenin etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirmesi ve bu yolla istediği başarı düzeyine ulaşması oldukça kolaydır. İşletme içindeki çalışma ortamının huzurlu olması, bu ortamda çalışan

<sup>173</sup> AŞIKOĞLU Meral, ss.37-39

işgörenlerin mutlu olmasına bağlıdır. Onların mutlu olması ise, olumlu yönde motive olmalarıyla yakından ilişkilidir.<sup>174</sup>

Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Bir bireyin motivasyonunun önemi bir kısmının bilinçsiz olmasından dolayı birey, ihtiyaçlarının tümünün farkında değildir. Bu nedenle, bir bireyin ihtiyaçları konusunda tam bir değerlendirmeye gitmek oldukça güçtür. Diğer yandan istekler bir bireyin tatmin sağlayacağını hissettiği şeylere ve koşullara karşı bilinçli arzulardır. İş tatminini ölçmek için yapılan girişimler, anketler ve görüşmeler aracılığıyla istekler üzerinde yapılan incelemeyi içerir. Bir bireyin özel soruları yanıtlama tarzı, sadece koşulların bizzat kendisine bağlı olmayıp fakat aynı zamanda onun koşulları nasıl algıladığına da bağlıdır.<sup>175</sup> Bireyin algılaması, sırayla kişiliğinden, beklentilerinden, politik ve sosyal yöneliminden, yaş, cinsiyet, sağlık, aile ilişkileri vb. etmenlerden etkilenir. İş ile ilgili meseleler üzerinde tutum ve görüşleri araştırmak suretiyle yönetim, düzeltici eylemlerde bulunabilir ve umut verici bir biçimde işgören tatminini iyileştirebilir.<sup>176</sup>

## 2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Tatmini Etkileyen Etmenler

İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir işgören tatmin olur ve psikolojik yönden huzura kavuşur. Aksi halde bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denen psikolojik durumlar meydana çıkar<sup>177</sup>

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin ve işbölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendisi ile iftihar etme zevkinden yoksun bırakmaktadır.

<sup>174</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.35

<sup>175</sup> BİNGÖL Dursun, s.269

<sup>176</sup> BİNGÖL Dursun, s.270

<sup>177</sup> EREN Erol, Örg. Dav., s.225

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu tanımlar ışığı altında iş tatminiyle ilgili etmenleri sırayla inceleyelim.

Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Bunun yanı sıra işgörenin elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi için, bu ödüllerin işgörenin yaptığı işin nisbi önemine ve ayrıca dağıtıcı adalet ilkelerine göre verilmesi gerekir.

Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir. İşgören, sağlığı için tehlike arzeden bir ortamda çalışmak istemez. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymayacak, bu da onu mutlu kılacaktır.

Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir. Bir işgören, becerilerini, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilir. Bunun yanı sıra, işgörenin yaptığı görevin gerektirdiği niteliklerle kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.<sup>178</sup>

Çalışanların istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışır ve tatmin olur.<sup>179</sup>

Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir. İş çok iyi bir biçimde tasarlanır ve sonuç sağlarsa işgören hoşnutluk duyar.

Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir. Eğer işgören çalıştığı işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle liyakat esasına göre gerçekleştirilmekteyse, onun duyacağı tatmin yüksek olacaktır. Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyecek işgörenin yeteneği ile ilgilidir. İşgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse işten tatmin duyacak ve aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

<sup>178</sup> BİNGÖL Dursun, s.270

<sup>179</sup> EREN Erol, Örg. Dav. , s.225

Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir işgörenin görevleri yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan tatmin duygusunu veren gruptur.

Tatmin, işletmenin genel durumuyla ilgilidir. İşgörenin tatmin duymasında, işletmenin başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ve ürünleri tatmin duymasında rol oynar.

Tatmin, amirin tutumuyla ilgilidir. İşgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve her nasılsa ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler, bireyin işinden tatmin duygusuna neden olan ayrı bir etmendir.<sup>180</sup>

### **2.1.1. İşten Duyulan Tatmin Duygusunun Artırılması**

Çalışanların hoşnutsuzluğunun derecesinin ölçülmesinin kolay olmaması gibi tatmin duygusunu artırabilecek basit yollar da yoktur. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlama ve bunları karşılamaya yönelik çabalar, sorunun çözümlenebilmesine yardımcı olabilirler. Hiçbir insan tamamiyle doyum düzeyine erişemez. Tersine yönelimlerimiz ve isteklerimiz devamlı olarak önde gider ve bizlerin halihazır durumumuza yön verirler. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilme amacıyla girişilen çalışmalarda bu gerçeklerin göz önünde bulundurulması yerinde olur.<sup>181</sup>

İşten duyulan tatmin duygusunun artırılması için; işlerin fazla monoton olmaması, insanın ruhsal bir ihtiyacı olan, zekanın verdiği yaratıcılığın kullanılması gerekir.<sup>182</sup>

### **2.1.2. Normal Bir İnsanın İş Hayatından Beklentileri**

Normal bir insan sadece çalışmayı değil, kapasitesini tam olarak ortaya koyabilmesine olanak verecek düzeyde sorumluluğu gerektiren bir iş görmek ister. İnsan problem çözümleyen bir yaratıktır. Bu yüzden gerek zihni ve gerekse bedeni

<sup>180</sup> BİNGÖL Dursun, s.271

<sup>181</sup> BAYKAL Besim, s.50

<sup>182</sup> EREN Erol, *Örg. Dav.*, s.227

yeteneklerinden sürekli olarak yararlanması gerekir. Yapılan çeşitli etütler, daha düşük düzeyde çalışmanın huzursuzluk ve rahatsızlık doğurduğunu göstermiştir.

Normal bir insan bir çok anlamda bağımsızdır. Çalışmasındaki amaçları kendisi saptamak veya hiç olmazsa, bunların saptanmasında kendisinin de rolünün ve katkısının bulunmasını arzular. Ancak, her zaman için bu düşünce ve ruhsal yapı içinde görünmeyebilir. Çünkü, bir parçası olduğu ulus, kuruluş ve diğer topluluklar, onu oldukça tatmin etmektedirler. Bu nedenle, çalışan kimse, gücünü tam olarak ortaya koymamaktadır.<sup>183</sup>

Normal bir insan kuvvetli bir eşitlik ve sosyal adalet duygusuna sahiptir. Toplum içinde kendi kanısına göre uygun olan yerini alabilmeyi arzular ve bu yere ulaşabilmesinde kendisine yardımcı olabilecek sosyal düzenlemelere katılır. Kendisi ile başkaları arasındaki ayrılıkların farkındadır ve başkalarının hangi yönden kendisine rekabet edebileceğini de görebilir. Bir kuruluşta çalışan kişilerdeki bu doğal eğilim, yapılan işin düzeyine ve bireyin kapasitesine göre ücret ödenmesi esasını doğurmuştur. Normal insan, ilgi duyduğu konular, ihtirasları, hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyler, kapasitesinin kapsamı v.s. gibi yönlerden kendine özgü kuvvetli bir kişiliğe sahiptir.<sup>184</sup>

### 2.1.3.İşten Soğutan Nedenlere İlişkin Görüşler

Çalışanlar işinde kendisinden beklenen şevk ve arzuyu gösteremiyor ve istenen düzeyde işbirliği yapmıyorsa bunun elbette bir takım nedenleri vardır. Bu nedenler ya bireyseldir veyahut organizasyonla ilgilidir.<sup>185</sup>

İşin yapılış koşulları, kullanılan alet ve malzemelerin durumu, maddi çıkarlara ilişkin tatminsizlikler, verilen işin durumu, terfi olanakları ve ilişki şekillerine ait şikayet ve tatminsizlikler işgörenleri işten soğutmaya sebeptir.<sup>186</sup>

Yapıcı türden bir geri beslemenin noksanlığı; başarıyı doğrudan doğruya etkileyebilme durumunda bulunan kişilerin tutarsız tutumları; kişisel gereksinmelere ilgililerin gerekli duyarlılığı göstermemeleri; yeterli derecede bilgilerin elde

<sup>183</sup> BAYKAL Besim, s.51

<sup>184</sup> BAYKAL Besim, s.52

<sup>185</sup> BAYKAL Besim, s.58

<sup>186</sup> EREN Erol, *Örg. Dav.*, ss.226-232

edilememesi; gerek davranış, gerekse psikolojik açıdan gerekli desteğin olmayışı; gerek psikolojik ve gerekse fiili yönden önceden tanımlanması yapılmış iş alanlarına yapılan yersiz karışmalar,<sup>187</sup> işten soğutmaya neden olurlar.

#### 2.1.4. Moral Motivasyon

Yüksek moral olumlu tutum temel olarak işle ilgili ihtiyaçların tatmininden yada işin sonucu olarak tatminden kaynaklanır. İşle ilgili olarak tatmin edilebilecek bir ihtiyaç, organizasyonun önemli bir parçası olarak tanınma ihtiyacıdır. İşin sonucu olarak tatmin edilen bir ihtiyaç ise, finansal güvenlik ihtiyacıdır. Yüksek moral, işgörenleri işi iyi yapma arzusuna yönelttiği gibi, işletmeye bağlılık ve sadakate de yöneltir. Düşük moral ise, devamsızlığa ve işgören devir hızının yüksek olmasına yol açar.<sup>188</sup>

#### 2.2. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Yöneticinin, astlarını motive etme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan motivasyon hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklarda bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. O halde diyebiliriz ki, bir örgütte, astlarını sevk etme konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya ulaşmayabilir.<sup>189</sup>

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönere kanalize ederek onları motive etmek zordur. Bireyin kişilik yapısı ve toplumsal çevrenin oluşturduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onlardan istenen performansı elde edebilmek için kullanılan araçlar vardır. Bunlar işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları için oldukça etkilidir. Özendirici araçlar önemli ve özel bir yere sahiptir. Burada önemli olan, çalışanların

<sup>187</sup> BAYKAL Besim, s.58

<sup>188</sup> KOPARAN Celil, "Güdüleme", *Yönetim ve Organizasyon* 1. baskı, Anadolu Üniv. Yay. No:951, İşl. Fak. Yay. No: 15, Şubat 1997, s.303

<sup>189</sup> EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, ss.367-368

kişilik yapılarının iyi bir şekilde analiz edilerek ihtiyaçlarının ortaya konması ve bu ihtiyaçları giderici araçların en uygun olanlarının seçilmesidir.<sup>190</sup>

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiye sahip değildir. Özendirici araçların etkinliği değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlıdır. Ayrıca toplumsal yapıya da bağlıdır. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, herkese ve her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla beraber geçerliliği genelde kabul edilen birçok araştırma sonucu belirlenen özendirici araçlar vardır.<sup>191</sup>

### 2.2.1. Ekonomik Araçlar

İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme imkanı, çalışmak ve işbirliği etmek için çok önemli bir özendirme aracıdır. Örgütlerde, bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur<sup>192</sup>.

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenlerde yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgönleri ise çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki bu durum, bizim ülkemiz için de geçerlidir. İşgörenleri motive eden temel faktörler ekonomik araçlardır. Motivasyonda ekonomik özendirme araçları, ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört temel başlık altında incelenebilir.<sup>193</sup>

İşletmelerde çalışan bireylerin verimli olmaları, onların ekonomik olarak tatmin edilmelerine bağlıdır. Bu aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için de bir zorunluluktur. Başka bir deyişle işletmecilikte amaçlar doğrultusunda çalışanlardan maksimum faydanın elde edilmesi ancak onların ekonomik olarak bir takım motivlerle yönlendirilmelerine bağlıdır. Buna göre işletmenin amaçları doğrultusunda itici gücü, çalışanların ailesi ve sosyal çevresinde yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini

<sup>190</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.43

<sup>191</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.44

<sup>192</sup> EREN Erol, *Örg. Dav.*, s.492

<sup>193</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.45



sağlayan ücret teşkil eder. Ancak çalışanların motivasyonunda ekonomik özendirici faktörler birinci etkiye sahip olmakla birlikte yeterli değildir.<sup>194</sup>

### 2.2.2.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgörenleri motive etmede kullanılan özendirici araçlardan birisi de örgütsel ve yönetmel araçlardır. Bir işgöreni işe bağlayan, iş yapmada onu olumlu yönde motive eden faktörler sadece ekonomik ve sosyo-psikolojik kökenli değildir.çalışanları motive eden örgütsel ve yönetmel araçlar uygun yer ve biçimde kullanıldıkları takdirde motivasyonu sağlamada etkili olmaktadır.<sup>195</sup> Örgütsel ve yönetmel araçlar şu başlıklar altında incelenebilir: amaç birliği, yetki ve sorumluluğun dengelenmesi, eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması, katılımcı yönetim veya kararlara katılma, etkin bir iletişim sisteminin kurulması, işgören yaratıcılığının ortaya çıkmasına ortam hazırlanmasıdır.

### 2.2.3.Psiko-Sosyal- Araçlar ve Önemi

Motive edici ve özendirici faktörlerden birisi olan ücret konusunda Chris Argyris, çalışanların ücret ile ilgili yeni bir kavramı geliştirdiklerini ileri sürerek şöyle demektedir: Çalışanların nazarında ücret, produktiviteye karşı bir ödül alma halinden gittikçe uzaklaşmakta ve yönetimin yarattığı dünya tipi için yönetimin bir görevi haline gelmektedir. Bunun sonucu olarak, tipik ücret artırma işine, çalışanların ödüllendirilmesi değil, yönetimin kendine düşeni yapması şeklinde bakılmaktadır. Çalışanların gittikçe artan derecede sahip olmayı arzuladıkları şey para değildir. Onların sürekli olarak artmasını arzuladıkları şey, onurlu ve tatminkar bir işe sahip olabilmektir.<sup>196</sup>

Klasik yönetim yaklaşımında çalışanlar için özendirici araçlar olarak ekonomik faktörler ön plana çıkarken son zamanlarda ekonomik motivasyon faktörlerinin yanında sosyo-psikolojik faktörlerinde motive edici olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birbirinden farklı tutum, arzu, ihtiyaç gibi psikolojik faktörleri bünyesinde bulundurlar. Bu denli

<sup>194</sup> DEMİRCİ M. Kemal, s.323

<sup>195</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.59

<sup>196</sup> BAYKAL Besim, s.54

farklılıkların içerisinde çalışanları ortak işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmede sosyo-psikolojik faktörlerin büyük katkısı olmuştur.

Diğer taraftan insan sosyal bir varlıktır. Sürekli olarak çevresiyle iletişim kurarak sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının önemli bir kısmını gruplaşarak; ailede, arkadaş gruplarında veya işyerinde informel yapılanmalarda karşılar. Böylece bireyselliğin getirdiği yabancılaşma önlenerek grubun ortak amaçları esas alınır. Bir grubun ortak amaçları için her birey, kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçer, ve başkalarının da bu amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olur. Bu yardımlaşma ile birlikte üst, orta ve alt düzey yönetim kademelerinde birlik oluşturulur. Sosyo- psikolojik faktörlerin etkili olması, çalışanların psikolojik ve sosyal yapılarının iyi analiz edilmesine bağlıdır.<sup>197</sup> Sosyo – psikolojik faktörlerden bazılarını kısaca inceleyelim.

*Çalışmada bağımsızlık:* İnsanın doğasından gelen bir özellik olan çalışmada bağımsızlık isteği ve bu isteğin giderilmesi yani işgörenlerin çalışma esnasında kendilerini bağımsız hissetmeleri motivasyon açısından çok önemlidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta verilecek bağımsızlığın derecesidir.<sup>198</sup> İşletme yönetimi, beden ve psikoloji bütünlüğünü sağlamak amacıyla bağımsız çalışma, sorumluluk yükleme yani otonomi sağlayarak çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Otonomi sağlamanın işletme amaçlarına katkıları büyüktür. Bağımsız davranan birey doğrularını rahatlıkla ortaya koyarak yenilikçilik sağlar. Dolayısıyla katma değer sağlanarak işletme verimliliği artırılır. Çalışanlar işletmeye katkıda buldukları için belli bir doyuma ulaşır ve beraberinde başka yenilikleri getirebilir.<sup>199</sup>

*Sosyal katılma :* Çalışanlar gerek iş yaşamında gerekse toplumsal yaşamda belirli bir gruba ait olma ve bu grupla sürekli olarak iletişim içerisine girme amacını taşımaktadır. İşletme içerisinde formel gruplar kadar informel gruplarda etkin bir biçimde faaliyet gösterirler. İşletme içinde kendiliğinden oluşan bu gruplar, bireylerin birbirleriyle daha sıkı ve yakın ilişkiler kurmaları üzerinde oldukça etkilidir. Önemli olan bireylerin dahil oldukları bu grupların işletme faaliyetlerini geliştirici bir amaç

<sup>197</sup> DEMİRCİ M. Kemal, s.323

<sup>198</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.52

<sup>199</sup> DEMİRCİ M. Kemal, s.325

taşımasıdır.<sup>200</sup> Normal bir insan uygun koşullarda öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir. Dolayısıyla çalışanlar formel gruplarda olduğu kadar informal gruplarda daha etkin çalışma psikolojisine sahiptirler. Örgütteki işgören, katılımcı yapı içerisinde kendini ifade etme ve bunun sonucu olarak ortaya koyduğu yeni fikir ve kararların doğrudan ürün üzerinde uygulandığını gördükçe güçlü motivasyon elde etmiş olacaktır. Katılımcılık en güçlü sosyo-psikolojik motivasyon aracıdır. Çünkü işgörenler kendilerini ifade etme ve bunun uygulanmasıyla örgütsel ve sosyal olarak kendilerini kanıtlamış ve kişiliklerini geliştirmiş olurlar.<sup>201</sup>

*Öneri sistemi:* İşgörenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir. Böylece işgörenler de yönetim içinde söz sahibi olmakta bu da onları olumlu yönde motive etmektedir.<sup>202</sup>

*Kariyer geliştirme:* Kariyer , bir insanın hayatı boyunca işi ile ilgili çabaları ifade eder. Çalışanlar belli bir alanda kendini geliştirmek ve başkalarından farklılaşmak zorundadırlar. Bu içsel güçle birey bir taraftan kendi iş çevresinde güçlenerek daha fazla katma değer sağlarken diğer taraftan da doyum sağlayarak güçlü bir motivasyona kavuşur. Kariyer geliştirme aracılığıyla özgüveni artan birey kişisel başarısının getirdiği birtakım avantajlarla, ortaya çıkan yeni fırsatları başlangıçta işletmeye aktarırken sonradan da sosyal pirim olarak kendi kişiliğine yansıtır.<sup>203</sup>

*Ergonomi :* Görevlerin yerine getirilmesi sırasında, makine-araç kullanımına ve çevreye yönelik insan performansının artırılmasıdır. Yani sosyo-psikolojik dolayısıyla fizyolojik özelliklerine göre çalışanların kullanacakları makine-araçlarla uyumlaştırılması ve çevre ile bütünleştirilmesi ergonomi diye tanımlanabilir.<sup>204</sup>

*Değer ve statü:* Her işgören işletme içinde belli bir yeri ve değeri olmasını ister. Bireyin adı onun statüsünün bir ögesi olarak toplumdaki yerini belirler. Statü, kişiye

<sup>200</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.53

<sup>201</sup> DEMİRCİ M. Kemal, s.326

<sup>202</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.56

<sup>203</sup> DEMİRCİ M. Kemal, s.325

başkaları tarafından verilen saygınlık değer ve bir sosyal savunma, sosyal güvence olduğuna göre, bireyin diğerlerinden beklediği davranışların tümüne onun statüsü denir. Statü işletmelerde işgören motivasyonunda etkili bir faktördür. Belirli bir yeri ve statüsü olanlar daha istekli ve verimli çalışırlar. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artmaktadır.<sup>205</sup>

*Başarıya yönelme:* Her işletmenin belli başlı misyonu vardır. Bu misyonun en önemli işlevi de, tüm çalışanların ortak amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Bu yönelim aynı zamanda bireyin başarıya odaklanması ile doğru orantılıdır. İşletmede başarı, hem işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini hem de işgörenin takdir edilerek işyeriyle bütünleşmesini sağlar.<sup>206</sup>

#### 2.2.4. Motivasyon ve Ödüllendirme Sistemi

Bir işletmede çalışanların olumsuz davranışları eleştirilmekte ve cezalandırılmakta; olumlu davranışları ödüllendirilmekte ise bu işletmede motivasyon konusuna gereken önem verilmektedir. Bu durum, birçok işletmede çalışanlar arasında yaygın bir düşüncedir. Olumlu yaklaşım programının arkasındaki temel düşünce, çalışanların ödüllendirmeye paralel çalıştığıdır. Yönetim çalışanların performansını uygun ödüller vererek yükseltebilir.<sup>207</sup>

Motivasyon ve ödüllendirme sistemi çalışanların davranışlarını şekillendirir. Etkili bir uygulamayla bunlar, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlar. Bu yüzden planlanan stratejilerin somut gerçekler haline dönüşebilmesi için sadece yapı, politika ve süreçlerin düzenlenmesi yetmez, aynı zamanda bu çabalar, iyi bir motivasyon ve ödüllendirme sistemiyle pekiştirilmelidir.

Çalışanlar, kendilerine gösterilen hedeflere yönelmek ve başarı ölçülerine göre davranmak eğilimindedirler. Çünkü sonuçta başarı, onu gerçekleştiren kişinin örgütteki yerini belirleyecektir. Dolayısıyla eğer planlanan stratejinin gerçekleştirilmesinde

<sup>204</sup> M DEMİRCİ. Kemal, s.327

<sup>205</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.54

<sup>206</sup> DEMİRCİ M. Kemal, s.324

<sup>207</sup> CHRISTIEMILL Robert, "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırmak -P", Çev: Cafer Topaloğlu, TSE Standart Dergisi, Yıl:40,Sayı:473, Mayıs 2001, s.41

insanların kendi şevklerini de katmaları isteniyorsa, etkili bir motivasyondan daha önemli bir araç olamaz.<sup>208</sup>

İşletmede çalışan herkesin, yapılacak çalışmaların sonuçlarının kontrol edileceğini bilmesi sonuçları büyük oranda etkileyecektir. Özellikle başarının ödüllendirileceği düşüncesi, değerlendirmeyi yapmak için harekete geçirmede önemli bir motivasyon aracıdır. Bu açıdan ödüllendirme sistemi, yöneticilerin motivasyonunun ikinci yarısı olarak görülmelidir. Eğer amaçlar objektif ve yeterli ödüllendirme sistemi ile desteklenirse, hem çalışanlar amaçlar doğrultusunda daha etkili hale getirilebilir hem de sonuçların değerlendirilmesinde istekli kılınabilir.<sup>209</sup>

Bir işletmede çalışanların ödüllendirmeye paralel çalıştıkları açıktır. Olumlu desteğin, davranışı oluşturmada ve devam ettirmede olumsuz destekten daha etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar, motivasyonel yaklaşımların uygulanabilir olması ve yönetiminde beklentilerini açıkça belirtmesi gerektiğini ortaya koyuyor. Bir işletmede çalışanların verimliliğini artırmak için davranış beklentileri geliştirme, geri bildirim sistemi oluşturulmalıdır.<sup>210</sup>

İnsan kaynağının yüksek motivasyon ve moral düzeyine sahip olmasının iş başarısındaki öneminin büyük olduğu açıktır. Yüksek motivasyon düzeyine sahip olmak sadece özendirme araçlarının çalışanlara sağlanması anlamına gelmemektedir. Çalışanlar bazı özendirme araçlarına diğerlerinden daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle etkili bir motivasyon sistemini tamamlayan temel unsurlardan biri de çalışanlara bilinçli olarak onun daha çok arzu ettiği özendirme araçlarını sağlayarak işe, işyerine bağlılığını güçlendirmek, iş yapma şevkini yükselterek, sadece verimliliği değil, yaratıcılık ve yenilik yapma gücünü de artırmak olmalıdır.<sup>211</sup>

<sup>208</sup> DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Bilim Teknik Basım Yayın Dağıtım (tarih yok), s.292

<sup>209</sup> DİNÇER Ömer, s.293

<sup>210</sup> CHRISTIEMILL Robert, "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırmak –II", Çev: Cafer Topaloğlu, *TSE Standart Dergisi*, sayı:474, Haziran 2001, s.52

<sup>211</sup> EREN Erol ve KAYA Nihat, "Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler, Erciyes Üniv. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000, s.851

### 3.Kalite ve Verimlilik Aracı Olarak Motivasyon

Günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir.<sup>212</sup>

Piyasaya kaliteli bir ürün sunabilmenin gittikçe zorlaşması ve karmaşıklaşması, tek tek her işgörene düşen kalite payını da büyütmektedir. Kişiye maddi ödül vermenin dışında, işletmenin amaçlarına ulaşmada pay sahibi olduğunun anlatılması gerekliliği çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir. İşgörenlerde kalite bilincinin oluşturulması ise yoğun bir kalite eğitimi ile birlikte gerçekleşmektedir. İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonla: İşgörenlerin işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının, iş başarılarının artırılmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

İşgören açısından motivasyon, işgörenin kişisel ihtiyaçlarının doyurulmasından, işgörenin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok evreyi kapsar. İşletme açısından motivasyon ise, işletmede işgörenlerin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini sağlayan düzenlemelerin tümünü kapsar.<sup>213</sup>

Verimliliği geliştirme çabasındaki temel kaynaklardan birisi belki de en önemlisi çalışanlardır. Verimlilik amacının gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde işgücünün niteliğine ve kalitesine bağlıdır. Verimlilik kültürünün benimsetilmesi ve yaygınlaştırılması için işgörenlerin bilgi beceri ve tutumları bu amaca yönelik olarak geliştirilmelidir. Verimliliğin odak noktası işgörendir. Çünkü verimliliği gerçekleştirecek ve ortaya çıkaracak verimlilik artışından pay alacak olan kendisidir.<sup>214</sup>

#### 3.1.İşletmede İnsan Boyutu ve Kalite Kültürü

Rekabet artık sadece kalite ve müşteri tatminkarlığı ile yapılmamakta, bunlar sadece bir ön koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra etkin bir kalite kültürünün geliştirilmesi ve insan boyutu içerisinde kaliteye her bakımdan entegre

<sup>212</sup>ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi" , TSE Standart Dergisi, sayı:459,Mart 2000, s.32

<sup>213</sup> ELMACI Orhan ve Diğerleri , Toplam Kalite Yönetimi , Kütahya ,2000, s.29

<sup>214</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.6

edilmesi rekabetin en önemli sırrı olarak görülüyor. İnsan ve kültür bir işletmede değişimi yaratan veya çökelten doğal unsurlardır. 2000'li yılların üstün rekabeti için gerekli sır da işte burada yatmaktadır.

Bilgili, sadık ve her bakımdan tatminkarlığa erişmiş elemanlarla çalışan şirketlerin rakiplerini geride bıraktıkları gözlenmektedir. Çünkü, gücünü kendi çalışanlarının sadakatinden, zekasından alan ve böylece kendine özgü bir kültür yaratan şirketlerin başarısını aynen taklit etmek olanaksızdır.<sup>215</sup>

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Bir kurumu başarıya götüren elemanın kalite olduğu tüm çalışanlar tarafından bilinmeli ve kabul edilmelidir. Kalite için örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Bütün çalışanlar, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşumuna katkı sağlamalıdır.<sup>216</sup>

Araştırmalar, kaliteyi yükseltme açısından yönetimin anahtar niteliği taşıdığı göstermektedir. Bir kurum ancak, kaliteye ağırlık veren bir değerlendirme sistemine sahip olduğu sürece gerçek bir kalite geliştirme çabası içine girip bunun kalıcı olmasını sağlayabilir.

Önde gelen kalite uzmanları kaliteyi yükseltme çabalarının ön koşulu olarak bir kalite kültürü oluşturmanın önemini vurgulamaktadırlar. Kuruluş içinde bir kalite kültürü geliştirilmesi, ciddi bir konu olup üzerinde önemle durulması gerekir.

Bugün amaç, sadece yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmek, sadece müşteri tatminkarlığını sağlamaktan öte, müşteri coşkunluğunu yaratabilmek ve bunu ürün ve hizmetleri yaratan insanların, çalışanlarının, ellerinden geleni en iyi yapmaları yönünde sağlamaya teşvik etmektir. Kalite ile organizasyon kültürünün bütünleşmesi ancak böyle bir ortamda mümkün olacaktır.

İnsan ilişkileri ve davranışlarını geliştirmek, bireylerin ekip ruhu içinde karar vermesini, insiyatif kullanmasını sağlamak, yüksek ahlaki değerleri yaratmak, çevreye

<sup>215</sup> ESENDAL Selçuk, s.95

<sup>216</sup> TAVMERGEN İge, "Yerel Yönetimlerde TKY Uygulamaları ve Kalite Geliştirme Yöntemleri", TSE Standart Dergisi, sayı:441, Eylül 1998, s.62

ve topluma saygı duymak, yönetimin esas ilgi ve desteğini çalışanları geliştirmek üzerinde yoğunlaştırmak ve sistemli, devamlı iyileştirilebilmesi için çalışanları yetkilendirmek gibi kavramlarla aynı zamanda kalitenin organizasyon kültürü ile entegre olarak gelişme sürecine yeni boyutlar kazandırıyor.<sup>217</sup>

### 3.1.1. Kişisel Kalite Boyutu

Bir organizasyonun top yekun kalitesini yükseltmeyi hedefleyen bir programın beş kalite türünü kapsamına alması gerekir. Bunlar: Kişisel kalite, ekip kalitesi, ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve şirket kalitesidir. Eğer bir kurumda kişisel kalite yüksek değilse bu kurumun iç ve dış müşterilerinin taleplerini tutarlı bir şekilde karşılamasını beklemek oldukça zordur. Kalite uzmanlarının geleneksel yaklaşımı özellikle ürün ve proseslerin kalitesine odaklanmak oluyor. Oysa bir şirketin kalite gelişimine başlayacağı en doğru yer bireylerin performansı ile kalite konusundaki tutumlarıdır. Kişisel kalite, kalitenin iyileştirilmesinde zincirleme reaksiyon başlatır. Ekiplerin kalitesinin artması ile üstün nitelikli ürün veya hizmetler yaratılır. Bu alandaki yüksek kalite şirket içindeki kalite kültürünün ortaya çıkmasına vasıta olur ki, buda organizasyonun global pazardaki etkinliğini ve rekabetini artırır.

Tatmin olmuş çalışanların yarattığı ürün ve hizmetler dış müşteri coşkusunu yaratır, şirketin imajını ve karlılığını yükseltir. Bu şirketler kaliteli bireyleri hem daha kolay istihdam edebilir, hem de bu bireyleri bünyelerinde daha uzun süreli tutabilirler. Bu şekilde olumlu bir kalite ve kültür döngüsü gelişir ve kökleşir.

İnsanların kişisel kalitelerini geliştirmeleri, doğru olduğuna inandıkları değerleri her zaman sergilemeleri sadece çalıştıkları kurumun kalitesini geliştirmiyor, aynı zamanda onları örnek alan ve beraber oldukları insanların kişiliklerini de olumlu yönde etkiliyor. Bu sebeple bir şirketin kişisel kaliteye yaptığı her yatırım toplumsal kaliteye yapılan en önemli katkıdır.<sup>218</sup>

<sup>217</sup>ESENDAL Selçuk, s.96

<sup>218</sup>ESENDAL Selçuk, s.96



### 3.1.2. İlişkinin Temelinde Korku Varsa

İşi kaybetme korkusu işyerinin önemli korkularından biridir. Yönetim bu korkuyu kullanmanın işine geldiğini düşünebilir. Ama korkunun baskın olduğu yerde insanlar siner, sessizleşir ve yaratıcılıklarını kaybederler. Herkes kendi çıkarını koruma peşine düşer ve grup duygusu kaybolur. Herkes gününü kazasız belasız geçirmeye bakar ve göze batacak hiçbir şey yapmamak, atılım yapmaktan daha önemli hale gelir. Korku çalışma ortamı için uygun bir motivasyon kaynağı değildir.<sup>219</sup>

Bunun için: Çalışanlar korku ve endişe gibi yaratıcılıklarını engelleyen faktörlerden kurtulmalıdır. Çalışanlar, yöneticiler ve tüketiciler arasında birbirleriyle ve çapraz iletişimde oluşan engeller ortadan kaldırılmalıdır. Performans teşvikinde, kişileri bir birey olarak ortaya çıkaran ve ekip çalışmasını engelleyen amaç ve sloganların kullanımı engellenmelidir. Eğitim ve kendini geliştirme programları, sistemdeki tüm çalışanlara açık olarak hazırlanmalıdır.<sup>220</sup>

### 3.1.3. Korku ve Kalite

Bir örgütte ya korku hakimdir ya da kalite. İkisinin bir arada olması mümkün değil. İnsanlar aldıkları karar olumsuz olduğunda zarar göreceğinden, riske girmekten, düşündüklerini, önerilerini, sorularını veya cevaplarını söylemekten korkuyor ise, orada kalite duvarda asılı anlamsız bir afiş olarak kalır. Bir şirkette korku hakimse, insanlar bir araya sorun üretmek için, kalite hakimse çözüm üretmek için gelirler. İnsanlar düşünce ve fikirlerini rahat ortamlarda açıklayabilirler.

Rekabet gücünü artırmak için şirkette riske girebilen, karar verdiğinde sonucuna sahip çıkabilen, sorun değil çözüm üreten, soru sormaktan ve cevap vermekten, düşüncelerini açıklamaktan çekinmeyen, dinleme becerisi gelişmiş insanlar gerekli. İşyerinde ya korku hakim olur yada kalite.<sup>221</sup>

Korku ve yaratıcılık birbirini karşılıklı olarak dışlayan olgulardır. Aynı alan içinde ikisinin birden var olması söz konusu olamaz. Korku gerçek bir duygudur. Hiç kimse

<sup>219</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.163

<sup>220</sup> TAVMERGEN İge, s.61

<sup>221</sup> CÜCELOĞLU Doğan, ss.165-166

korkunun tam anlamıyla uzağında kalamaz, yada korkuyu kendisinden tam olarak uzaklaştırılmaz. Bununla birlikte korku yönlendirici bir güç olarak değil, çözüm arayışlarını başlatmada trampelen olarak hizmet görmelidir<sup>222</sup>

### 3.1.4. Kalite İyileştirme

Kalite iyileştirme, yüksek motivasyonlu, kendine ve işine güven duyan ortak amaca ulaşmak için çabalayan yani kişisel olarak tatmin edilmiş kişiler demektir.<sup>223</sup>

Kalitenin temel şartı, şirket içerisinde kaliteden sorumlu birkaç özel bölüm kurulması yerine, bütün bölümlerin kaliteden sorumlu olmasıdır. Böyle bir sistemin kurulabilmesi için öncelikle katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Bu destek ve katılım üst yönetimin, iş süreçlerine karşı kültürel, fiziksel, örgütsel ve finansal bakışı ile ilgilidir. Oluşturulacak plan ve programlar, kalite hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan eşgüdümü sağlayacak nitelikte olmalıdır.<sup>224</sup>

Çalışanların insan kaynağını oluşturduğu bilinen bir gerçektir ve bu kaynağın sosyo-kültürel yapıları çok önemlidir. Kalite iyileştirme programının başarıyla uygulanabilmesi için tüm çalışanların konuya bağlı kalmaları ve gerekli çabayı sarf etmeleri gerekir.<sup>225</sup>

### 3.1.5. Kalite Kontrol Çemberleri ve Kalite

Kalite çemberleri işgörenleri geliştirme felsefesi üzerine geliştirilmiş bir motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Bu yönü ile kalite çemberleri uygulamalarında teşvik, geliştirme, olgunlaştırma ve ödüllendirme esastır.<sup>226</sup>

Kalite çemberleri, insana yönelik bir program olup, diğer sosyal etkinliklerden farklı olarak işgöreni, çalıştığı süre içinde manevi yönden de tatmin eder. İşgörene paranın dışında yeni bir motivasyon sağlar; ait olma, önemli olma hissini verir. Çalışan,

<sup>222</sup> COX Danny & HOOVER John, **Günü Yakalayın: Olağan Bir Dünyada Olağanüstü İşler Başarabilmek İçin 7 Adım**, Çevirenler: Yaprak Burcu; Ahmet Ünver; Füsün Kürüm, 1. baskı, İstanbul, Rota Yayınları, Nisan 1998, s.91

<sup>223</sup> EFİL İsmail, **TKY**, s.113

<sup>224</sup> ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite Kavramının Boyutları...", s.48

<sup>225</sup> EFİL İsmail, **TKY**, s.127

<sup>226</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.167

yenilikçi düşünce ve yeteneklerini ortaya koyma imkanını bulduğu için, işini daha iyi yapma arzusu duyar. Yaptığı işten gururlanır. Kalite çemberleri çalışmaları ile işgörenlerin üretime beden güçleri dışında, fikir güçleri ile de katılımları sağlanmıştır.<sup>227</sup>

Kalite kontrol çemberinin asıl amacının işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek suretiyle kendilerine olan güvenlerini artırmayı sağlamaktır. Uygulamanın esası, insan kaynağının daha verimli kullanılmasına yöneliktir. Ulaşılmak istenen bu amaç aşağıdaki şu varsayımlarla desteklenmektedir:<sup>228</sup>

-Bir kuruluşta yer alan insanlar, yani çalışanlar, kuruluşun amaçları ile kendilerini özdeşleştirmek isterler, çalışanlar, uygun ortam sağlandığı takdirde kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunmak arzusundadırlar.

-Çalışanlar, iş ve organizasyona sanıldığından daha fazla sahip çıkma arzusundadırlar, çalışanlarda en az yöneticiler kadar yaptıkları işleri geliştirecek düşüncelere sahiptirler ve bu düşüncelerini uygulamak arzusundadırlar.

-Çalışanları esas motive eden şey para gibi maddi kaynaklı ödüllendirmeler değil, işin yapılması sürecinde ortaya çıkan ödüllerdir, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmede grup çalışması, bireysel çalışmaya göre daha fazla arzulanmalıdır.

Bu varsayımlara göre, çalışanın daha iyi motive edilmesi arzulaniyorsa, onların yukarıda sayılan bu özelliklerine uygun yönetim biçimleriyle yönetilmeleri gerekmektedir. İşte kalite kontrol çemberi bu amacı gerçekleştirmeye yönelik bir araçtır.

### 3.1.6. TKY ve Motivasyon Teorilerinden Yararlanma

İşyerinde TKY, kalite çemberleri vb. gibi çalışanların motivasyonunu artıracak tekniklerden yararlanılmalıdır. Motivasyon, iş değerlendirme, ceza ödül sistemleri gibi kurum yerine bireyi ön plana çıkaran yönetim tekniklerine ağırlık verilmelidir.

İş zenginleştirmesine gidilerek, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilecek bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Çalışanların kişisel

<sup>227</sup> MİSTEPE Ufuk, "Orman Ürünleri Sanayiinde Toplam Kalite Yönetimi", TSE Standart Dergisi, sayı:452, Ağustos 1999, s.44

<sup>228</sup> EFİL İsmail, TKY., ss.174-175

sorumluluklarının yükseltilmesi, çalışmayı daha anlamlı ve çekici hale getirecek ve kendi içinde bütünlük gösteren doğal çalışma birimleri oluşturarak, çalışanlara öğrenme, gelişme ve bireysel yeteneklerini kullanma ve geliştirme fırsatlarını sağlayan yeni ve daha mükemmel görevler verilecek, bireylerin uzman olmasına olanak sağlanacak ve böylece kendi geleceğini yaratan ve devamlı kendini geliştiren öğrenen organizasyona ulaşılacaktır.<sup>229</sup>

Kalite öğrenme sürecinde ilk adımdır. Kademelerden kurtulmak, fazlalıklardan kurtulmak, herkesi katılımcı yapmak, tüm bunlar daha fazla bilgi elde etmek ve öğrenen organizasyon yaratmak içindir.<sup>230</sup>

Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Çünkü Dr. Juran hataların % 85'inin sistemden %15'inin de insandan kaynaklandığını söylerken, Deming son yıllarda bu oranı %98'e %2 şeklinde vermektedir. Yönetim bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. Sözü edilen insanın sistemi geliştirmek yani yeni ürünler, pazarlar, prosesler ve yöntemler yaratmak için yüksek bir motivasyona ihtiyaç vardır. Gerçektende başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğrenin yaratıcılık bunu sağlayan özelliğin de motivasyon olduğu görülmüştür.<sup>231</sup>

Toplam Kalite Yönetimi bir yolculuktur, varılacak bir yer değil. Ürün ve sistemlerin sistematik gelişimi için bir metottur. Satıştan sonra müşteriye hizmeti de kapsar. Bütün çalışanları yapılanlara dahil eden, katılımcı bir tekniktir. Tamamen müşteriye odaklanmış bir işletme kültürünün oluşturan tam bir yönetim sistemidir. TKY sürekli gelişim ile müşteri tatminini esas alan bir yaşam tarzıdır. TKY organizasyonda sürekli öğrenme ortamı sağlayarak müşteri tatminini ve kaliteyi temel amaç yapar.<sup>232</sup> Böylece hem kaliteyi hem verimliliği hem de motivasyonu sağlayarak öğrenen organizasyonun gerçekleşmesinde temel bir işlev görür.

<sup>229</sup> ATAY Osman, "Üretim Örgütlerinde...", s. 73

<sup>230</sup> SLATER Robert, s.213

<sup>231</sup> EFİL İsmail, TKY., s.175

<sup>232</sup> ŞİMŞEK Muhittin, "TKY Amacı ve Felsefesi", s.20

### 3.1.7. Başarı ve Başarısızlık Ortak Sorun

Başarı ve başarısızlık bütün çalışanların ortak sorunudur. Bir işletmede bulunan yönetici ve çalışanların başarısızlık olgusunda ortak payları vardır. Herkes kendi görevinin bilincinde olması gerekir. İşgörenler aldıkları sorumluluğu zamanında ve eksiksiz yerine getirmelidir. Bir işletmede görevi yerine getirmek konusunda her birim ve birey kendini sorgulamalıdır. Değişim ve gelişimin ön koşulu bireyin kendini sorgulama yoluyla değiştirmesidir.<sup>233</sup>

Bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekibi elemanlarının daha farklı bir işlevi vardır. Sürecin bir parçasının değil, tümünün gerçekleştirilmesi için ekibin diğer üyeleriyle ortak bir sorumluluğu paylaşırlar. Günlük becerilerinin artmasının yan sıra daha büyük bir tabloyu düşünerek çalışırlar. Ekibin tüm üyelerinin farklı yetenek ve becerileri vardır. Bu nedenle yaptıkları işler birbirinin aynı değildir. Ama yine de sınırlar çok keskin değildir. Ekibin her üyesi sürecin tüm adımlarına en azından aşınadır ve bunların çoğunu yerine getirebilir.<sup>234</sup>

### 3.1.8. Konsensüs

Günlük yaşantımızda da sıkça kullanılan bu kelime karşılıklı rıza, anlaşma anlamına gelmektedir. Gerçekten tüm grup üyeleri belli bir çözüm, problem ve neden üzerinde anlaştıkları zaman bir konsensüsten bahsedilir. Bu durum hiçbir şeyi düşünme ve tartışmaya açmadan belli bir görüşün peşine düşüp onu kabul etmek değildir. Buradaki temel felsefe kazanmaktır. Özellikle grup çalışanlarında insanlar rekabete açıktır. Kazanmayı severler ancak kazanmanın değeri tartışma konusu olabilir. O zaman şöyle bir soru akla gelebilir. Peki kaybedenler kimlerdir? Burada amaç kazan-kaybet yerine, kazan-kazan durumları yaratmaktır. Katılan her grup üyesi kazananın kendisi olduğuna inanmalıdır. Yapılan araştırmalar, birinin yenilgiyi tattığı kazan-kaybet durumları yerine kazan-kazan durumlarının teşvik edildiğini ortaya koymuştur.

<sup>233</sup> ATAY Osman, "İşl. Rek Gücü...", s.49

<sup>234</sup> HAMMER Michael ve CHAMPY James, *Değişim mühendisliği*, Çev: Sinem Gül, 4.baskı, İstanbul, Sabah Kitapları, Haziran 1997, s.62

Kısacası grup bir kararı kendi içinde mutabık kalarak alırsa bunun motivasyon açısından önemli yararlarını görür.<sup>235</sup>

### 3.2. Motivasyon Açısından Liderlik Fonksiyonları

Liderin başlıca sorumlulukları; yöneticilik, motive etme, koordinatörlük, sözcü-temsilci ve çevresini savunan ve bunalımları ortadan kaldıran yönetici olarak liderdir.<sup>236</sup>

Örgütlerde liderlerin, çalışanlara yön verecek ve faaliyetlerin sürdürülmesi sırasında kişi ve grupları yönetecek becerikli ve yetenekli kişilerden oluşmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca yöneticileri ve personeli örgütle bütünleştirecek ve motive edecek ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.<sup>237</sup>

Bilgi çağında liderliğin en gerekli işlevlerinden birisi de motivasyondur. Motivasyon açısından liderde olması gereken fonksiyonlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:<sup>238</sup>

- Mükemmellik tutkusu taşırlar ve bürokrasiden nefret ederler.
  - Her yerden gelecek fikirlere açıktırlar ve kendilerini çözüm bulmaya adanmışlardır.
  - Kaliteyi yaşar ve rekabette avantaj için maliyet ve hızı zorlar.
  - Herkesi kucaklayacak özgüvenleri vardır ve mesafesiz davranırlar.
  - Açık, basit, gerçeğe dayalı bir vizyon yaratır ve bunu bütün çalışanlara iletir.
  - Çok büyük enerjiye ve başkalarını harekete geçirme yeteneğine sahiptirler.
  - Abartırlar saldırgan hedefler belirlerler, gelişmeyi özendirirler, sorumluluğu ve taahhüdü anlarlar.
  - Değişimi fırsat olarak görürler, tehdit olarak değil.
  - Küresel beyinlere sahiptirler ve çeşitli küresel ekipler oluştururlar.
- Bir işletme lideri yalnız bir vizyon yaratmak değil, aynı zamanda organizasyonun her düzeyinde çalışanların o vizyonla yaşadıklarından emin olmak zorundadır.

Yeni süreçleri yerine oturtmak yeterli değildir; liderler sürecin gerektirdiği yeni değer ve inançları destekleyerek çalışanların bu süreci benimsemeleri için motive etmelidir. Diğer bir anlatımla, yönetim, çalışanların masalarından geçenler kadar kafalarından geçenlere de önem vermelidir.<sup>239</sup>

Yöneticinin çalışanları motive etmesinde şu ilkelere uyması gerekir.<sup>240</sup>

<sup>235</sup> EFİL İsmail, TKY..., s.151

<sup>236</sup> AKTAN Tahir, "Liderlik" Kamu Yönetimi, 2. Baskı, Anadolu Üniv., Yay No:883, AÖF. Yay. No:471, İk. Fak. Ders Kitapları, Yay. No:7, C:II, Eskişehir 1997, s.229

<sup>237</sup> ERGİN Hüseyin ve ELMACI Orhan, "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", DPÜ Sos. Bil. Dergisi, Yıl:2, sayı:4, Haziran 2000, s.115

<sup>238</sup> SLATER Robert, s.53

<sup>239</sup> HAMMER Michael ve CHAMPY James, s.193

<sup>240</sup> EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 6.baskı, Alfa Yayın No:613, Ekim 1999, s.125

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek.
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak.
- İşgöreni sürekli eğitmek.
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak.
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek.
- İşgörene örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak vb. şeklinde sıralanabilir.

### 3.2.1.Kabul Alanını Etkileyen Etmenler

İnsan davranışları bir takım gereksinmelerin, isteklerin ve inançların eseridir. Kütleleri yürütme görevi ile yükümlü olanlar bu gibi psiko-sosyal olayları ihmal edemezler. Uygarlık ve kültür düzeyi yükseldikçe, kütlelerin yöneticilerden bekledikleri şeyler çoğalmaktadır. Bugün ne büyüklükte olursa olsun, bir topluluğu bir amaç etrafında uyumlu bir bütün halinde tutmak ve ortak bir amaca doğru yürütebilmek için, en az şu şartları gerçekleştirmek gerekir: Topluluk için insanca bir mevki prestij ve saygınlık, gittikçe yükselen bir yaşam düzeyi, yarınından güven duyma, çaba ve fedakarlığa değer veren bir meşguliyet , toplumun maddi ve manevi niteliklerinden eşit bir biçimde yararlanma ve yükselme olanaklarıdır.

Kabul alanının sınırlarını çizen bu minimum şartların gerçekleştirilmediği bir topluluk veya kuruluşta, emirlere ve düzene itaat azalır ve bir takım huzursuzluklar baş gösterebilir. Emir ve kurallara uymama, her zaman, açık ve aktif bir biçimde olmaz. Şiddet yolu ile yönetilenlerin kabul alanını genişletmeye girişildiği durumlarda astlar, önceden tahmini çok zor bir takım itaatsizlik yolları bulmakta ve böylece etkili bir pasif direnme sistemi kurmakta hayret verici bir beceri gösterebilmektedir.<sup>241</sup>

### 3.2.2. Doğru Olanı Yapmak

Doğru olanı yapmak insanlar için en güçlü motivasyonu ve klavuzu sağlar. İnsan doğru olanı yaptığında yaşamında bir güç ve şevk oluşur. Bu güç ve şevk, doğal olarak insanın enerjisini yüceltir ve yönlendirir. Tüm yaratıcılığın kaynağıdır ve parayla satın alınmaz. Kendine dönük değildir, ilişki içindeki insanın sağlıklı olmasına dönüktür.

<sup>241</sup> TOSUN Kemal, Yön. Ve İşl. Pol. , s.526

Kişinin kendinden beklenenin ötesinde hizmet etmesinin temelinde yatar. İnsanlar arasındaki sağlıklı ilişkilerin doğması ve gelişmesine yol açar.

Doğru olanı yapmak biz bilincinin temelidir ve insanlar arasındaki ilişkilerde en sağlam temeli oluşturur. Bunun dışındaki tüm nedenler sen-ben anlayışı içindedir ve çıkarıcıdır, insan ilişkilerini zaman içinde yorar ve öldürür.

Biz bilincine ulaşmış yöneticinin doğru olanı yapması; işe yarayıp sonuç vermesi ve insanların gerçeğine uymasındandır.<sup>242</sup>

Yöneticiler işlerin belli bir düzen içerisinde yürüdüğü, geleceğin az çok kestirilebildiği zamanlarda statükoyu, koruma veya küçük değişikliklerle sürdürmede etkilidirler. Yöneticiler insanların kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda başarılıdırlar. Diğer bir deyişle, yapılması gerekenin ne olduğu bilindiğinde yöneticilik özellikleri yeterlidir, liderliğe ihtiyaç duyulmaz.

Diğer yandan, büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır.

Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir. Bu ortamda yapılması gereken nasıl sorusuna değil, ne sorusuna cevap bulmaktır. Liderin rolü, yapılması gerekenin ne olduğunu sormak, yani doğru olanı yapmak, yöneticinin rolü de nasıl sorusunu cevaplamak, yani işi doğru yapmaktır.<sup>243</sup>

### 3.2.3. Vizyon ve Değerler

Lider, diğer insanların kendi istediklerini yapmalarını sağlayan biri değil, kendi istediklerini onların da istemelerini sağlayan birisidir. Lider insanları istemedikleri bir değişime zorlamaz. Bir vizyon oluşturarak çalışanları bu vizyonun bir parçası olmak istemeye ikna eder. Böylece bireyler, vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli olan sıkıntıları, istekle ve hatta hevesle kabul edeceklerdir.<sup>244</sup>

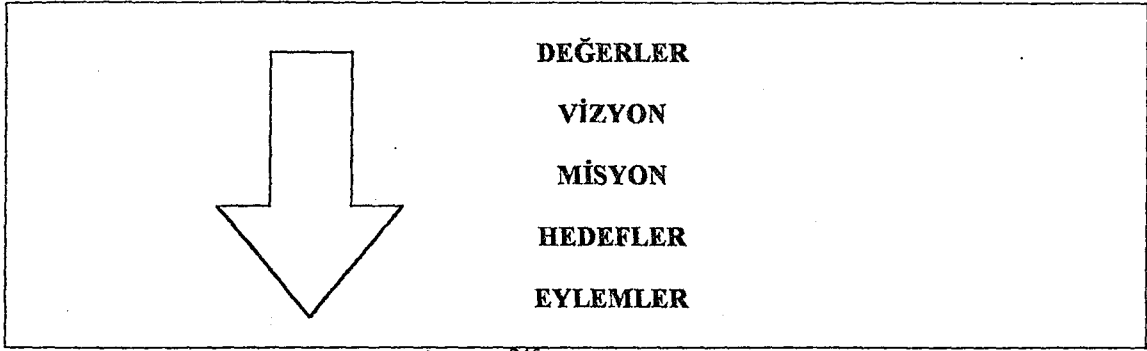
<sup>242</sup> CÜCELOĞLU Doğan, ss.207-208

<sup>243</sup> ÖZDEN Yüksel, s.109

<sup>244</sup> HAMMER Michael ve CHAMPY James, s.96



Vizyon, sahip olduğumuz değerlerin gösterdiği yoldur. İnsanın yaşam çizgisini inandığı değerler belirler. Kişisel vizyon bu değerlerin geleceğe ilişkin çizdiği bir yoldan ibarettir. Vizyon değerlerin çizdiği bir ufuktur. Değerler, vizyon ve misyon ilişkisi aşağıdaki şekilde oluşmaktadır.



Şekil 2. Değerler- Vizyon İlişkisi<sup>245</sup>

Liderler klavuzluk ederler. Klavuzluk etmenin tek yolu ise, kesin, tutarlı, iyi düşünülmüş bir yönetim felsefesini öğretmektir. Klavuzluk etmenin tek yolu şirketin değerleri üzerine konuşmaktır. Rakamlar vizyon değildir; rakamlar ürünlerdir. Şirketin hayatta kalması için ihtiyaç duyduğu şeylerin başında çalışanın tatmin edilmesi, müşterinin tatmin edilmesi gelir. Çünkü müşteri yeterince tatmin edilmişse bir pazar payı elde edilir. Çalışanlar yeterince tatmin edilirse verimlilik elde edilir.<sup>246</sup>

### 3.2.4. Vizyon ve Motivasyon

Organizasyondaki köklü ve radikal değişiklikleri yapabilmek için ikna edecek birisi olmalıdır oda liderdir. Liderin temel görevi vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmektir. Yaratmak istediği organizasyon hakkında vizyon oluşturup vizyonu söze dökerek tüm bireylere bir amaç ve görev duygusu kazandırır.<sup>247</sup>

Liderin yapması gereken en önemli şeylerden birisi de, her insanın fikrini ve değerini mutlaka araştırmak, bunu hazine olarak biriktirmek ve geliştirmektir. Sonunda bu kilit unsurdur. Çünkü insanlara, katılmaları, kendilerini zenginleştirmeleri, fikirlerini

<sup>245</sup> ÖZDEN Yüksel, s.47

<sup>246</sup> SLATER Robert, s.88

<sup>247</sup> HAMMER Michael ve CHAMPY James, s.94

söylemeler için söz hakkı ve değer verilirse, teşvik ve başka şeylerle de desteklenirse ve kabul edilmeye açık bir atmosfer yaratılırsa motivasyon sağlanmış olur.<sup>248</sup>

İyi bir vizyonun iki boyutu, bir anlamı ve vereceği bir itici gücü olmalıdır. Bir vizyon geliştirileceği zaman bunun belli bir en az kapasitesinin olması gereklidir. Bu noktaya ulaşıldığında artık itici güç veremez. Vizyonun ulaşılabilirliği çok aşağılarda olursa içindeki gücü de o kadar az olur. Öte yandan bir vizyon, bütün çalışanların on yıl yada daha uzun zamanda ulaşamayacağını görebileceği kadar yükseklerdeyse yine gücünü yitirir. Çalışanlar kendileriyle dalga geçildiği düşüncesinden kurtulamazlar. İyi bir vizyon, gerçek ile ütopya arasındaki denge noktasındadır, özünde yapılabirlik sınırına ulaşır.<sup>249</sup> İyi bir vizyonun motivasyon unsuru olabilmesi bu noktadadır.

### 3.2.5. İletişim ve Motivasyon

Örgütlerde insan kaynaklarının motivasyonu, belli bir amaca yönlendirilmesi ve örgüt içerisinde koordinasyonunun sağlanması iyi işleyen bir iletişim sistemiyle mümkündür.

İşletmelerde diğer üretim faktörlerinin verimliliğini büyük ölçüde insan gücü belirlemektedir. İnsan gücü verimliliğinin en büyük belirleyicilerinden biri ise işletme içi iletişimdir. İnsan gücü verimliliği, işletmenin toplam verimliliğinin artırılmasında belirleyici olmaktadır. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin bu teknolojilerin kullanımı ve yönetimi insan gücüne bağlıdır. İnsan gücü verimliliğinin artması, toplam güdüleyici güçlerin artmasına bağlıdır. Bu da ancak iyi bir iletişim ortamında sağlanabilir. İletişim, organizasyondaki herkesi birbirine bağlayan ve yönetim ile yönetenlerin eylem ve tutumlarını etkileyen bir bilgi alışverişidir. Söz konusu bilgi alışverişi sayesinde işletme çalışanlarının yönetime katılmaları sağlanabilecek ve örgütsel amaçlar ekseninde çalışanlar arasında bir konsensüs oluşturulabilecektir. İletişimin iyi olmadığı bir organizasyonda örgütsel bütünlük ve bağlılığın sağlanması son derece güçtür.<sup>250</sup>

<sup>248</sup> SLATER Robert, s.159

<sup>249</sup> KOBJOLL Klaus, *Motivasyon, Yönetim Dizisi:3*, İstanbul, Evrim Yay., Yayıma Hazırlayan: Veli Karagöz, 1996, s.25

<sup>250</sup> İBİCİOĞLU Hasan ve ÇAĞLAR Nedret, "İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Artırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü", *DPÜ Sos. Bil. Dergisi*, Yıl:1, sayı:2, Haziran 1999, s.172

Büyük organizasyonlarda çalışanlar arasında aidiyet duygusu gibi inançları kuvvetlendirebilmek çok güçtür. Bu ancak sistemli ve iyi işleyen bir iletişim sistemi yoluyla mümkün olabilir. Arzulanan düzeyde kişiler arası ilişkilerin oluşturulabilmesinde etkin bir haberleşme en önemli faktördür. Çünkü iletişim yoluyla kişiler anlayış sağlayabilir, onların gereksinmelerini görebilir, düşünüş tarzları, tutum, davranış ve hareketlerinin nedenlerini teşhis edilebilir.

Haberleşmede en etken yol, her gün yapılan yüz yüze konuşmalardır. Çalışanlara, o kuruluştaki rolleri, kendilerine niçin gereksinme duyulduğu ve örgüt için önemlerinin açıklanması gerekir.<sup>251</sup> Bu da aidiyet duygusunu geliştirerek çalışanların motive olmalarında önemli bir rol oynar. Ayrıca iyi bir iletişim tüm motivasyon araçlarının uygulanmasında gerekli bir unsurdur.

### 3.3. Verimlilik ve Motivasyon

İnsan kaynaklarının ve sermaye kaynaklarının daha etkin kullanımı üzerinde önemle durulmaktadır. İnsan kaynaklarının daha etkili kullanılabilmesi çalışanların olumlu yönde motive edilmeleriyle yakından ilgilidir. İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşletmede çalışanların çabalarını belirli amaçlar doğrultusunda kanalize etmek için onların isteklendirilmesi, teşvik edilmesi gerekir. Bunun için de bu kişilerin isteklerinin, amaçlarının, arzularının beklentilerinin ve ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip analiz edilmesi zorunludur. Bu noktada işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Yönetim işyerindeki verimliliğin sorumlusu ve verimliliğin artırılmasında en büyük etkendir.

İşletme yöneticileri verimlilik amacını gerçekleştirme çabasıyla çalışanları bu yolda motive ederek onlarla ortak işbirliğine girmelidir. Olumlu yönde motive olan işgörenler, yaptıkları işte daha da başarılı olarak işletmede verimlilik amacının gerçekleştirilmesinde etkin rol oynayacaklardır.<sup>252</sup>

### 4. Öğrenme ve Eğitim İçin Motivasyon

Öğrenme, bireyin öğrenme merdiveninde göstereceği aşamalar sonunda gerçekleşir. Öğrenme merdiveni, öğrenmenin aşamalı bir süreç olduğunu ifade eden bir kavramdır. Ancak bireyin bu basamakları aşabilmesi için belli bir motivasyona sahip

<sup>251</sup> BAYKAL Besim, s.50

<sup>252</sup> AŞIKOĞLU Meral, s.2

olması gerekmektedir. Bu motivasyon bireyin içinden gelebileceği gibi , dışarıdan bir yönlendirme ile de gerçekleşebilir. Ancak etkin, çabuk ve sürekli bir öğrenme, bireyin içsel motivasyonu ile gerçekleşebilmektedir.<sup>253</sup>

Kaliteyi esas alan yönetimlerde odak noktası insan kaynaklarıdır. Çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkarabilmek ve kalite hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilecek değişimlere karşı oluşabilecek direnci ortadan kaldırmak için daha başlangıç aşamasında onlara gerekli açıklamalar yapılmalı ve bu yeni sistemi benimsemeleri için gayret gösterilmelidir.

Bu yönde yapılacak en önemli çalışma eğitimidir. Çalışanlara verilecek eğitimlerde, kalite felsefesi ve işleri nasıl değil neden yaptıkları öğretilmektedir. Çalışanların çok boyutlu ve değişken işlerde başarılı olabilecek, işlerin ne gerektirdiğini bilen ve sürekli öğrenmeye açık insanlar haline gelmesi amaçlanmaktadır.

Gerek şirket içindeki eğitim bölümleri, gerekse şirket dışındaki eğitim kuruluşları tarafından verilen eğitimin çalışanların motivasyonunu artırdığı bilinmektedir. Yeni araştırmalar göstermektedir ki, kalite esaslı yönetimlerde temel motivasyon aracı başarı onurudur. Bu nedenle eğitim çalışmalarının yanı sıra, yöneticilerin çalışanları başarı konusunda özendirme ve bu konuda onlara gerekli olanakları sağlamaları gerekmektedir.<sup>254</sup>

Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe işgörenin inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlıkları azaltmaktadır.<sup>255</sup>

Genelde bütün öğrenileceği zaman motivasyonun daha yüksek, parça öğrenileceği zaman ise, motivasyonun daha düşük olduğu kabul edilir.<sup>256</sup> Bu yüzden çalışanlara sadece yaptıkları iş hakkında değil örgütün hedefleri, amaçları, misyonu ve vizyonu açıklanmalı bunun paylaşılması sağlanmalıdır. Her birey kendisini tüm süreçlerden

<sup>253</sup> YAZICI Selim, s.197

<sup>254</sup> ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite Kavramının Boyutları" , ss.48-49

<sup>255</sup> EREN Erol, *Örg.Dav.* s.253

<sup>256</sup> KAYNAK Tuğray, s.97

sorumlu hissetmelidir. Böylece öğrenme ve motivasyon arasında sürekli ve olumlu bir döngü oluşacaktır.

#### 4.1. Bireyde Öğrenme Güdüsünü Artırmak ve Geliştirmek

Öğrenmeyi öğrenme, en yalın haliyle mevcut bilgileri kullanarak yeni durumlar için gerekli bilgiyi üretebilmek demektir.

Öğrenmeyi öğrenme düşünsel bir etkinliktir. Herhangi bilgi veya yöntem ile değil tamamıyla düşünsel kapasiteyle ilgilidir. Öğrenmeyi öğrenme insanın sahip olduğu zekayı kullanması, düşünme yetilerini geliştirmesi ile mümkündür. Öğrenmeyi öğrenme bilgi toplumunda yaşamın bir gereğidir.<sup>257</sup>

Öğrenmeyi gerçekleştirecek en önemli etkenlerden biri öğrenme arzudur. Bireyde öğrenme arzusu yoksa istenilen düzeyde öğrenemez. Bazı kişilerin genel olarak öğrenme arzusu fazladır. Bu durumda eğitiminin bu güdüyü devam ettirmesi gerekir. Şayet bireyde öğrenme arzusu yeterli değilse, hiç olmazsa eğitim yapılacağı konulara yönelik olarak birey özendirilmelidir. Bu arada eğitime düşen görev etkin bir öğrenme ortamı hazırlamaktır. İlk önce öğretilecek konunun önemi ve gerekliliğini bireye hissettirmek onun ilgisini çekmek gerekir. Bundan sonra birtakım amaçlar saptayıp, bireylerin bu amaçlara ulaşmak için özendirilerek çaba göstermelerinin sağlamak gerekir.

Ayrıca monoton biçimde yapılan eğitim, bireylerin istek ve arzularını azaltır. Sıkıcı olmamak için öğrenme yöntemlerini, olanakların el verdiği ölçüde değiştirmek ve cazip hale getirmek zorunludur. Özellikle eşit yararları olan yöntemler varsa, psikolojik yorgunluk ve can sıkıntısını engellemek için sürekli birini kullanmak yerine her birini zaman zaman uygulamak yararlı olur.

Öğrenme arzusunu artıran en önemli etmenlerden biri, öğrenilecek konuya bireyin ihtiyaç duyması ve uygulamak zorunda olmasıdır. İhtiyaç duyulmayan ve kullanılmayacak konuların öğrenilmesi bireyin güdülenmesini azaltır.

<sup>257</sup> ÖZDEN Yüksel, s.95

Motivasyonu artıran önemli yöntemlerden biri de bireyin öğrenimi sırasında onu ödüllendirmektir. Çünkü insanlar takdir edildikleri ve kendilerine önem verildiği ölçüde yapmış oldukları faaliyeti şevkle sürdürürler. Şu halde, öğrenim sırasında eğiticinin öğrenim gören kişilerle iyi ilişkilerde bulunması, anlayışlı olması ve onlara değer vermesi daha etkin bir eğitimin temel koşullarından biridir.<sup>258</sup>

Örgüt bireylerini öğrenmeye yönelten temel motive ediciler şu biçimde sıralanabilir:<sup>259</sup>

- Güven veren yöneticiler,
- Yeni düşünceleri ödüllendiren sistemler,
- Bilgiye kolayca ulaşabilmek,
- Öğrenme programlarının teşvik edilmesi,
- Örgüt içi ve dışı çevrede sergilenebilecek sosyal etkinlikler,
- Öneri sistemleri, kalite çemberleri gibi programların uygulanması,
- Bireylerde öğrenme isteği uyurabilecek yazıların organizasyonun değişik yerlerine asılması veya basılı olarak herkese dağıtılması,
- Örgüt bireyelerine, okumak ve düşünmek için serbest zaman tahsis edilmesi,
- Bilgiye ulaşmadaki bürokratik engellerin ortadan kaldırılmasıdır.

#### 4.2.Destekleyici – Kolaylaştırıcı Olmak

Bazı durumlarda çalışanların yeni şeyleri denemeye ihtiyaçları olabilir. Kimi zamanda bunların başarısızlık oranı yüksektir. Bu gibi durumlarda liderin görevi, çalışanlar için gerekli fırsat ve ortamı yaratmak ve onları destekleyerek motive etmek olacaktır. Lider bu durumda riski azaltmaya çalışarak, bireylerin, tekrar denemeden vazgeçmelerini önlemelidir. Çalışanlar, öğrenme merdivenlerinde ne kadar çabuk

<sup>258</sup> EREN Erol, *Örg. Dav.*, s.574

<sup>259</sup> ÇELİK Adnan, "Küreselleşme Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No:2 , 12-14 Kasım 1998, s.113

harekete geçme aşamasına ulaşırlarsa, o kadar çabuk deneysel öğrenme sürecini başlatmış olurlar.<sup>260</sup>

### 4.3. Olumlu Tavır ile Öğrenme Arasındaki Bağ

Olumlu tavır, hem başkalarına hem de olaylara karşı onları yargılamayan bir tutum içinde bulunmaktır. Olumlu tavır, kendisini ve olayları kontrol edebilen; kendine ve yeteneklerine güvendiğini gösterebilen, yaratıcı düşüncüyü ve planlamayı bilen, değişimle başa çıkabilen, iyimser ve iyi iletişim kurabilen bir tutumdur.<sup>261</sup> Yönetimde olumlu tavır almak diğer yönetim becerilerinin de tamamını geliştirecek bir nitelik gösterir.<sup>262</sup>

Her şey düşüncede başlar ve düşüncede biter. Bu nedenle önce beyindeki engellerin ortadan kalkması gerekir. Olumsuz düşünceleri bırakıp iyi bir niçin bulmakla işe başlamalı sonra da bunu sınırlayan inançlardan kurtulup hedefleri netleştirmek gerekir.<sup>263</sup>

İnsanlara, kendilerine inanmaları, dolayısıyla olumlu bir tavır geliştirmeleri konusunda yardımcı olmak, onların beklentileri konusunda olumlu gelişmeler yaratır.

Öğrenme, eğitim ve gelişme konusunda olumlu bir tavır geliştirebilmek için yönetici; hiçbir zaman karşısındakini aşağılamamalı, beklentileri yükseltme konusunda olumlu olmalı ve ödüllendirmelidir.

Bir insanın performansı ile ilgili olumsuz noktaları belirtmenin olumlu olanları belirtmekten daha kolay olduğu yanığından kurtulunmalıdır. Özellikle insan ilişkileri alanında geliştirilmesi gereken bir yönetim becerisi iyiyi arama, ortaya çıkarma, açıklama ve ilgili kişiye onu küçük görmeyen ama destekleyen, yüreklendiren bir biçimde belirtme sanatıdır.<sup>264</sup>

Yöneticiler; elemanlarının gelişmesinden, değerlendirilmesinden, iyi durumlarından hoşnut ve işlerinden tatmin olmaları konularında sorumluluk taşırlar.

<sup>260</sup> YAZICI Selim, s.201

<sup>261</sup> CLEMENTS Phil, s.10

<sup>262</sup> CLEMENTS Phil, s.18

<sup>263</sup> SAYGIN Oğuz, , ss.122-123



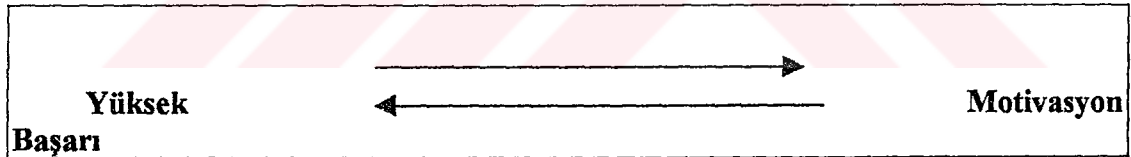
Gerçek öğrenen organizasyonlarda eğitim, şirket yönetimi, tüm yöneticiler ve bireyler arasında eşit pay olarak paylaşılmış bir sorumluluktur. Sorun, eğitimin kendileri ile ilgili olmadığını düşünen yöneticilerin eğitim çalışmalarına da olumlu yaklaşmamalarıdır. Bazı durumlarda bu tutum engelleyici bir halde olabilir. Örneğin, bu yöneticiler elemanlarının eğitim programlarına katılmasını da kabul etmezler.<sup>265</sup>

#### 4.4. Problem Çözmede Motivasyon Kriteri

Problem çözmede motivasyon kriteri çok temel bir kriterdir. Çünkü problemi grup üyelerinin oylama veya konsensüs içinde belirlemeleri bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Bu da kişilerin o problem üzerine daha cesaretle gitmelerini ve günlük hayatta yaşadıkları sorunu ciddi olarak ele alma isteği yaratmaktadır. Sonuçta çözüm o kadar başarılı olmasa da motivasyon açısından pek bir şey değişmeyecektir.<sup>266</sup>

#### 4.5. Başarı-Motivasyon Döngüsü

Motivasyonu en fazla etkileyen unsur başarıdır. Aynı şekilde bürokratik dar kalıplı ve anlayışsız bir yönetim insanları işlerinden iyice soğutur fakat olumsuzlukların giderilmesi çalışanların işlerine şevkle sarılması anlamına da gelmiyor. Amaç esasen başarıyı sağlamak olduğuna göre bir çeşit yararlı döngü söz konusu olmaktadır.



Şekil 3. Başarı – Motivasyon Döngüsü, Kaynak: EFİL İsmail, TKY, s.177

Yönetimin bu döngüyü kurabilmesinin konumuz açısından dolaylı etkileri iki başlık altında toplanabilir:<sup>267</sup>

i- Kişiyi geliştiren yönü ile;

-Eğitime önem vermesi,

-İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve zenginleştirme öğeleri,

<sup>264</sup> CLEMENTS Phil, ss.35-37

<sup>265</sup> CLEMENTS Phil, a.g.e., s.33

<sup>266</sup> EFİL İsmail, TKY., s.137

<sup>267</sup> EFİL İsmail, TKY., s.177



-Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış,  
-İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha yetkin ve yetenekli hale getirmesi.

ii- Motivasyonu gerektiren yönü ile;

-Yönetim anlayışında insan faktörüne önem ve değer veren yaklaşım,

-Grup çalışmalarını ön planda tutarak aidiyet ve benimseme olgusunu geliştirmesi,

-Başarıların gerektirdiği şekilde takdir edilmesi kastedilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLAR

## 1.Öğrenen Organizasyon Kavramına Giriş

Globalleşme son yılların en önemli gelişmesi olurken ve bilgi teknolojisi hızla gelişirken çok değişken işletme ikliminde ayakta kalmak zorlaşmaktadır. Her türlü değişimin vazgeçilmez olduğu işletme yaşamında değişimin önemi şöyle ifade edilmektedir: Ya değişimi kabul et, veya öl. Bu durum bazı büyük işletmelerin rekabet gücünü kaybetmelerini, karlarının azalmasını ve organizasyonda değişmeye gitme zorunluluğunu açıklamaktadır. 21.yüzyılda işletmelerin yüzyıl önceki organizasyon yapıları ile daha fazla gitmeleri mümkün değildir. Bu yeni dönemde uygulamaya konan yeni sistemlerden biri de öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon konusunda hızlı bir gelişme olmaktadır.<sup>268</sup>

İlk defa 1990 yılında Peter Senge'nin Beşinci Disiplin isimli eserinde kullandığı öğrenen organizasyon kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesini, bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı bilgi olarak görülmektedir. Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürelerde demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, bir işletmenin başarılı olabilmesi, yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Böylece

<sup>268</sup> ÖZALP İnan , İşletme Yönetimi, 1. Basım, Mart 2000, Eskişehir, s.509.

organizasyonlar bilgi yaratan birimler olarak görülmelidir. Bu durum bazen entelektüel sermaye veya beyin gücü gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Dolayısıyla yeni bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından yeniden öğrenmeyi vurgulayan öğrenen organizasyon kavramı işletmeler yanında geniş bir kabul görmektedir.

Öğrenen organizasyonların bir diğer boyutu da organizasyonların bilgi çağı organizasyonlarını karakterize etmeleridir. Öğrenme konusunun incelenmesi yeni değildir ve özellikle eğitimciler tarafından yıllardır ayrıntılı bir şekilde araştırılmaktadır. Organizasyonlardaki öğrenme başlangıçta personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınan bir alt kavram olmuştur. Ancak personel faaliyetlerinin insan kaynakları boyutuna gelmesi ile öğrenme ve eğitim birbirinden farklılaşmaya başlamıştır. Şüphesiz eğitim faaliyetleri içinde yine kişisel düzeyde bir öğrenme olayı vardır. Ancak öğrenen organizasyon adı altında gelişen kavram ve uygulamalar, büyük ölçüde, bir bütün olarak, organizasyonların rekabet güçlerini artıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir.<sup>269</sup>

Bilgi toplumunun bir gereği olarak görülen ve Toplam Kalite Yönetiminin bir üst aşaması olarak da değerlendirilebilen öğrenen organizasyon felsefesi, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi sürecidir. 2000'li yıllarda küreselleşme ve bilgi çağına uygun organizasyon yapısının, aynı zamanda öğrenen bir organizasyon olması zorunluluğunun önemi ortaya çıkmaktadır.<sup>270</sup>

### 1.1 Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Tanımı

Öğrenen organizasyon, örgütlerin deneyimlerinden ders alma yeteneğini, değişen şartlara uyum sağlama becerisini ve örgütlerin kendi kendini yenileyebilen dinamik bir yapı kazanmasını ifade etmektedir. Örgütlerin de canlı varlıklar gibi değişen şartlara göre davranış biçimlerini değiştirme kapasitesine sahip olması, diğer bir deyişle, örgütlerin onları meydana getiren canlı organizmalar gibi öğrenme kapasitesine sahip olması vurgulanmaktadır.<sup>271</sup>

<sup>269</sup> KOÇEL Tamer, s.315

<sup>270</sup> ÇELİK Adnan, s.111

<sup>271</sup> ÖZDEN Yüksel, s.147

Öğrenen organizasyon aynı zamanda geri besleme yönetiminin sosyal sistemlere uygulanması olarak da ifade edilebilir. Şöyle ki, sistemler önceden belirlenmiş özelliklere sahip olan bir çıktı üretmeyi hedeflerler. Bunun için kullanılan girdiler, sistem vasıtasıyla, bir işleme tabi tutulup çıktılar üretirler. Ancak gerçekleşen çıktının özellikleri ile hedeflenen özelliklerin aynı olup olmadığını anlamak için değerlendirme yapmak gerekir ve bunun sonuçlarına göre sistemi veya girdileri yada her ikisini yeniden yönlendirmek gerekebilir. Aynı süreç işletmelerde her gün, her hafta, her ay ve her yıl tekrarlanmakta ve tecrübe birikimi sağlanmaktadır. Başka bir ifade ile öğrenme işlevi gerçekleşmektedir. Öğrenen organizasyon kavramının altında yatan temel özellik de bu bilgi kazanma sürecidir.<sup>272</sup>

Toplam Kalite Yönetimi ile de yakından ilgili olan öğrenen organizasyon kavramı, işletmenin çevresindeki değişim karşısında, sürekli olarak kendini yenilemesi, geliştirmesi, bünyesindeki öğrenme engellerini ortadan kaldırması ve bir bütün olarak öğrenmeyi öğrenmesidir. Başka bir deyişle; öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, çalışanlarını geliştirecek bir sistem kurması, yani değişen, gelişen, kendini yenileyen bir dinamik organizasyon olmasını ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi böylesi bir süreçte, öncelikle organizasyon çalışanlarında öğrenmeye karşı olumlu tutumlar geliştirmek, bireysel öğrenmeyi yönlendirmek, desteklemek gerekecektir. Çünkü organizasyonlar sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme olmadan ve bu öğrenme organizasyonel hedeflere yönlendirilmeden, organizasyonel öğrenme gerçekleşemez. Organizasyon yapısından, kültüründen kaynaklanabilecek öğrenme engellerinin ortadan kaldırılabilmesi ve organizasyonun tek vücut olarak hareket etmesi, öğrenmeyi öğrenmesi, yani öğrenen bir organizasyon olmasında çalışanların iş ortamına uyumlaştırılmasının ve etkin bir insan kaynakları yönetimi politika ve stratejilerinin ne denli önemli olduğu açıktır.<sup>273</sup>

Bu genel tanımlamalar, öğrenen organizasyon kavramının tanımlanmasındaki güçlüğü de göstermektedir. Güçlük, öğrenme olayını ele alış tarzından

<sup>272</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.75

<sup>273</sup> İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi ABD, 2.Baskı, 2000 İstanbul., s. 441

kaynaklanmaktadır. Bazılarına göre organizasyonel öğrenme uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir, bazılarına göre çalışanların davranışlarında değişiklik yapmak olayıdır ve diğer bazılarına göre de öğrenen organizasyon kavramı bir felsefe ve düşünce sistemidir.

Bir organizasyonun öğrenmesi demek, yukarıda tanımlamadan anlaşılacağı üzere, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyondur. Bu anlamdaki bir bilgi işleme faaliyeti sadece objektif ve kantatif bilginin işlenmesini kapsamamaktadır. Çalışanların fikirleri, subjektif yargıları, sezgileri ve diğer açık ve kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilerek misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmesini de kapsamaktadır. Bu durum esasında şu üç aşamada gerçekleşmektedir.1-Bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması, geliştirilmesi.2-Geliştirilen bu bilginin organizasyon mensuplarınca paylaşılması.3-Paylaşılan bu bilginin kullanılması.<sup>274</sup> Bu süreçleri kullanan bir organizasyon temel konularda yetenekli hale gelmiş bir organizasyon olur.

Öğrenen organizasyon, kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanabilen organizasyon olarak, organizasyon bireyinin de kendini geliştirmesine hizmet etmektedir. Öğrenen organizasyonlar, katılımcıların kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek için büyüttükleri, ortak vizyonun oluşturulduğu ve birlikte öğrenmenin öğrenildiği organizasyonlar olmaktadır.

Organizasyonun en önemli yapı taşı olan bireyin kendini gerçekleştirme olgusunun, ortak bir vizyonla organizasyonun tamamına yayılarak öğrenen organizasyon a ulaşılabilir olgusu tüm organizasyonlar için geçerlidir.<sup>275</sup>

Öğrenen organizasyonlar ve sürekli iyileştirme kavramları birbirlerini tamamlayan ve sürekli örtüşen kavramlar olarak düşünülebilir. Bir başka deyişle kendi

<sup>274</sup> KOÇEL Tamer, s.316

<sup>275</sup> VAROĞLU A. Kadir ve diğerleri, "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkililiğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Kara Harp Okulu Örnek Olayı", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, s.659

kendilerini yenileyecek ve sürekli iyileştirecek olan organizasyonlar ancak öğrenen organizasyonlardır.<sup>276</sup>

Öğrenen organizasyonlar kendi geleceklerini yaratan, çalışanları ve üyeleri için öğrenme kavramının yaratıcılığına ve sürekliliğine inanan ve en önemlisi kendi bünyesindeki ve çevresindeki insanların ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettikleri fikirler sayesinde, sürekli olarak kendini yenileyen ve genişleten organizasyonlar olarak da tanımlanabilir.

Genel bir yaklaşım ile öğrenen organizasyonlar; her kademedeki çalışanların, bireysel veya toplu halde ve sürekli bir şekilde sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini artırmalarıdır.<sup>277</sup> Öğrenen organizasyonlar, aşağıdaki gibi farklı yaklaşımlarla da tanımlanmıştır:<sup>278</sup>

-Öğrenme, bireysel açıdan, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişim olurken; organizasyon açısından, değer yargıları, normlar, davranışlar ve örgütteki işlerin öğrenilip geliştirilmesi anlamındadır. Öğrenen organizasyon, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi süreci olup, geleceğini oluşturma kapasitesini sürekli genişleten bir organizasyondur. Öğrenen organizasyonda, öğrenilen şeylere göre hareket etme veya ideal bir geleceğe uyarlanmak söz konusudur.

-Kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanabilen bir yapı olan öğrenen organizasyon, gerekli bilgiyi organizasyon içinde yaratıp elde etmek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirilmesi yeteneği ile ilgilidir. Bu yapı, işgörelere, organizasyon ve kendileri için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılması ve mevcut durumun tam olarak kavranması için gerekirse kendi kendilerini sorgulayabilme yeteneğini kazandıran bir tekniktir.

-Bilgi toplumunun bir gereği olarak görülen öğrenen organizasyonlar, bilginin oluşumu için insan kavramı üzerinde durmaktadır. Öğrenen organizasyonların önemi, bunların kendi geleceklerinin oluşumunda daha aktif bir rol almalarından gelmektedir. Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran öğrenen organizasyonlar, örgütsel yaşamda uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçirebilmektedirler.

<sup>276</sup> ÖĞÜTVEREN Özlem, "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, s.646

<sup>277</sup> ÖĞÜTVEREN Özlem, s.648

<sup>278</sup> ÇELİK Adnan, s. 112

## 1.2. Öğrenen Organizasyonların Temel Yetenekleri

Öğrenen organizasyonlar çeşitli yeteneklere sahip organizasyonlardır. Dolayısıyla, öğrenen bir organizasyon yaratabilmek için öncelikle bu yeteneklerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu yetenekler örgütsel öğrenme tarafından gerçekleştirilir. Yani örgütsel öğrenmenin, bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştürebilmesi için bazı temel yetenekleri kullanması gerekmektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>279</sup>

*-Sistemik sorun çözme:* Bu yetenek organizasyonun sistemik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır. Bu yetenek özellikle Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir boyutudur.

*-Yeni yaklaşımları deneme:* Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı ifade eder.

*-Geçmiş deneyimlerden öğrenme:* Başarılı veya başarısız geçmişte yaşanan her tecrübenin sistemik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.

*-Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek:* Bu yetenek kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır.

*-Bilginin hızlı ve etkin bir şekilde kullanılması:* Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlayan ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Organizasyonların öğrenen organizasyon durumuna gelmesi, bazı yazarlara göre, esasında bir gelişmenin sonucudur. Bunlara göre öğrenen organizasyon son safhayı ifade etmektedir.

Bu yaklaşıma göre bir organizasyonun öğrenmesi, esas itibariyle, bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile

<sup>279</sup> YAZICI Selim, s.154



ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, organizasyonların şu şekilde gelişmesi görülmektedir: Organizasyonların çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli bilen organizasyon dur. Bilen organizasyon, ifadesini klasik yönetim yaklaşımında bulmuştur. Rasyonellik ve en iyi anlayışı bilen organizasyonun özelliği olmuştur. Bilen organizasyonu anlayan organizasyon izlemiştir. Anlayan organizasyon, en iyi açılarından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. Anlayan organizasyon aşamasını izleyen organizasyon, düşünen organizasyon olmuştur. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, organizasyon bunu düzelterek bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Nihayet son aşamada ortaya çıkan öğrenen organizasyon öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirlemektedir.<sup>280</sup>

### 1.3.Öğrenen Organizasyonun Tarihsel Gelişimi

Öğrenmenin, canlıların varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak bir araç olarak kabul edilmesi uzun yıllar öncesine dayanmaktadır. Ancak örgütlerin canlı birer varlık olarak kabul edilmesi çok eski değildir.

Örgüt yapılarının açık sistem yapısında olması, yani çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen özelliklere sahip olması, sürekli bir bilgi ve enerji alışverişinin gerçekleştirilmesini ortaya çıkarmıştır. Bu bilgi ve enerji alışverişi, örgütlerin davranış kalıplarını etkilemeye ve örgüt fonksiyonlarının, alt sistemlerinin veya örgütsel rollerin farklılaşmasına yol açmaya başlamıştır.<sup>281</sup>

Bugün gündemde olan öğrenen organizasyonları incelerken buraya nasıl geldiğini görelim.En eski organizasyon modellerini sıralarsak Bu eski modeller:

Adam Smith'in işbölümü,

Alman sosyolog Maw Weber'in bürokrasisi,

<sup>280</sup> KOÇEL Tamer, s.317

<sup>281</sup> YAZICI Selim, s.94

Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetimi,  
General Motors'un yöneticilerinden Mooney ve Reiley'in Yönetim İlkeleri ve  
Fransız yönetici Fayol'un Yönetim Teorisidir.

Belirttiğimiz ve dönemlerinde başarılı sayılan yukarıdaki gelişmelerden bugünün öğrenen organizasyonlarına gelmiş durumdayız.<sup>282</sup>

Öğrenen organizasyon kavramı kuramsal bazda ilk defa Peter Senge'nin 1990 yılında yayınlanmış olan Beşinci Disiplin adlı eserinde kullanılmıştır. Ayrıca bu konuda kuramsal öğrenme, gelişme, kariyer planlaması çalışmaları da önemlidir.

Uzak görüşlü bir çok yöneticinin; öğrenme ile sürekli gelişme arasındaki bağlantıyı anlayıp şirketleri bu noktaya odaklanmaya yönlendirmeleri de literatüre oldukça yararlı katkılar sağlamıştır. Ayrıca Honda, Corning, General Elektrik, Motorola gibi işletmelerin, yeni bilgilerin organizasyonel işlere aktarılmasında öğrenme sürecini ön plana çıkarmaları da yadsınamaz gelişmeler olmuştur.

Bu konu o kadar önem kazanmıştır ki bazı organizasyonlar yeni ünvanlı yöneticilik pozisyonları geliştirmişlerdir. Ayrıca, ilerleyen öğrenme ve öğretme yolu ile liderlik geliştirme ortaya çıkmıştır.<sup>283</sup>

#### 1.4.Öğrenen Organizasyonun Özellikleri

Öğrenen Organizasyon şu özellikleriyle diğerlerinden farklıdır:

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir; işe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin doğal bir parçasıdır,
- Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir,
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır,
- Bireylerin kendileri gelişirken kurumları da gelişir,
- Öğrenen organizasyonlar yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden yaratırlar,

<sup>282</sup> ÖZALP İnan, s.509

<sup>283</sup> ÇELİK Adnan, s.112

-Kurum kendi tecrübelerinden bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkililik, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitirler,

-Öğrenen bir örgütün parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

Öğrenme, örgütlerin teknoloji ve rekabet şartlarında yarışmayı, üretkenliği ve yaratıcılığı elde etmesi ve geliştirmesi için gerekli olan bilinçli bir çabadır. Bu öğrenme ancak örgütteki bireylerin vasıtasıyla gerçekleşebilecektir. Öğrenme, doğası gereği zorla gerçekleştirilemez.<sup>284</sup>

Öğrenen organizasyon olabilmek için öncelikle öğrenmeye hazırlanan bir yapı tercih edilmesi gerekir. Bunun yanında şu özellikleri vardır:<sup>285</sup>

-Öğrenen organizasyonlar bireyler aracılığıyla öğrenilir. Bireysel öğrenme olmadan organizasyonların öğrenmesi mümkün değildir. Ancak bireysel öğrenme her zaman organizasyonun öğrenmesine dönüşmeyebilir.

-Öğrenen organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi bireylerin öğrenmesini teşvik eder ve öğrenmeyi ödüllendirir.

-Öğrenen organizasyonlarda kendini devamlı yenileme sistemi vardır. Ancak bölümlerin katılık içinde olmaları bireylerin öğrenmelerini engeller.

-Öğrenen organizasyonlar günlük işlerle ilgilenen bir yapıdan dönüştürücü yapıya geçerler. Ancak bu durumda öğrenen organizasyon haline dönüşebilirler.

-Organizasyonlarda öğrenme işletmenin sahip olduğu kültüre bağlı olarak değişir. İşletme sahipleri organizasyondaki kültür gelişiminde etkilidir. İşletme sahipleri öğrenmeyi temel alan kültürü geliştirmişlerse öğrenen organizasyon daha başarılı olabilir.

-Öğrenen organizasyon bilgi temeline dayanmalı ve bu konuda görüş birliği olmalıdır. Özellikle işletme için öğrenmeyi bir disiplin olarak ele almak gerekir. Burada başarılı olmak seçilen elemanları eğitim programlarına almaktır.

<sup>284</sup> ÖZDEN Yüksel, ss:149-150

<sup>285</sup> ÖZALP İnan, s.511

Öğrenen organizasyonlar var olan kapasitelerini deneyim yoluyla artırır. Örgüt, bilginin davranış kurallarında biriktirildiği, sürekli şekillendirildiği, saklandığı ve değiştirildiği sosyal bir kurumdur. Bilgi üzerine kurulan rekabetçi güç, uygulandığı anlar da dahil olmak üzere, öğrenme ve değişim yoluyla çoğalır.<sup>286</sup>

-Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeye teşvik eden, çalışanları geliştirmeyi ön planda tutan, açık iletişim ve yapıcı görüşmeye önem veren organizasyon yapısını esas alırlar. Böylece öğrenerek kendilerini yenileyen, değişen ve güncel olmayı başaran bu kurumlar hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçirebilmektedirler.

#### 1.4.1 Bilgi Üretim Merkezi Konumu

Öğrenen organizasyonların en önemli özelliklerinden biri de bilgi üretim merkezi konumunda olmalarıdır. Bu gün bilgi en büyük güç ve en büyük değer haline gelmiştir.<sup>287</sup>

Öğrenen organizasyonlar, yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil, uygun örgüt ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmelerini sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve buradan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemidir.<sup>288</sup>

#### 1.4.2 Katılımcı Politika Oluşturma

Katılımcı politika oluşturma, politika ve strateji belirleme süreçlerinde tüm örgüt üyelerinin katılımını ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonlarda, pozisyonu ne olursa olsun her kademedeki çalışanların politika ve strateji belirleme süreçlerine katılımı üst yönetim tarafından desteklenir. Çünkü, farklı düşüncelerin, değerlerin ve zihinsel modellerin ortaya çıkması ve bunların göz önüne alınarak paylaşılan bir vizyon yaratılması hedeflenmektedir. Böylece daha yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi de sağlanmış olur.<sup>289</sup>

<sup>286</sup> ÖĞÜTVEREN Özlem, s.648

<sup>287</sup> ÇAĞLAR İrfan, "Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Anlayışının Hizmet Verimliliğine Katkısı", TSE Standart Dergisi, Sayı:440, Ağustos 1998, s.93

<sup>288</sup> DİNÇER Ömer, (1998), s.116

<sup>289</sup> YAZICI Selim, s.172

### 1.4.3 Öğrenmeyi Destekleyen Örgüt Yapısı

Öğrenen organizasyonların örgüt yapısı, çalışanların ve örgütün bütün olarak gelişmesini sağlayacak biçimdedir. Örgüt içinde görevler, iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar, esnek ve geçirgen yapıdadırlar. Böylece değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. Buradaki amaç, çevredeki değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.<sup>290</sup>

### 2. Öğrenen Organizasyonda Öğrenmenin Temeli

Öğrenme sürecinde, öğreneni etkileyen ve onu uyaran öğretmen veya dış uyarıcılar ile öğrenenin yetenek ve arzusu önemli rol oynayan faktörlerdir. Örgütlerde birey ve onların oluşturdukları gruplar bilinçli veya bilinçsiz olarak devamlı surette öğrenme süreci içindedirler. Gördükleri nesne ve olaylarla örgüt ortamı içinde bazı şeyleri görür, yaşar ve hissederler. Bu doğal öğrenme yanında, bir de bilinçli öğrenme ve eğitim ortamları yaratılmaktadır. Bunun sonucunda bilgi, düşünce, duygu ve tecrübelerin de değişiklikler meydana gelmektedir.

Bireyler içinde buldukları ve faaliyet yaptıkları çalışma biçiminden ve örgütün uygulamakta olduğu faaliyet ve süreçlerinden bazı sonuçlar çıkarabilirler. Kendilerine göre hatalı yönleri bularak örgütsel öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirirler. Hataları düzeltmek için harekete geçmeleri ve bir değişim aktörü gibi bazı deneylere girişmeleri ile örgütsel öğrenme somut olarak ortaya çıkar.

Kişinin birtakım hataları bularak sistemde değişiklikler yapmadan gerçekleştirdiği düzeltme faaliyetlerine tek taraflı etki-tepki süreci denilmektedir. Bu öğrenmede başarı ölçüsü bireyin hatayı sezme yeteneğine bağlıdır. Eğer kişi hatasını anlar ve sistemde köklü değişimler yapacak yeni normlar ve davranış değerleri geliştirirse buna çift taraflı etki-tepki süreci denir.

Öğrenme, örgüt üyelerinin çalıştıkları ortam içinde birçok hususları öğrenmelerine yardımcı olur. Üyelerden bazıları örgütsel öğrenme ortamının etkisi altındadırlar. Birçok değer yargıları, normlar ve davranışlar örgüt ortamınca tasvip edildiğinden pekiştirilmektedir. Bazı davranış, alışkanlık ve normlar ise genel kabul görmediğinden cezalandırılıp söndürülmektedir. Bazı hareket ve davranışlar

<sup>290</sup> YAZICI Selim, s.173

öğrenilmekle kalmaz birey yaşamı için genelleştirilerek birçok yerde uygulanıp tekrarlanır. Örgüt, birçok iyi ve kötü davranışların ayırt edildiği bir beşeri ortam olduğu gibi ayrıca bazı davranışların biçimlendirildiği sosyal bir ortamdır.<sup>291</sup>

Deneyim geçmişte yaptıklarımız ve yaşadıklarımızla ilgilidir. Deneyimin başlıca yararlarından biri bizlere yeni durumları ve yeni olayları görmemizi ve anlamamızı sağlayacak tarihsel bir perspektif kazandırmasıdır. Deneyimden doğan bilgi daha önce görmüş olduğu modelleri tanır ve şimdi olanlar ile o zaman olmuş olanlar arasında bağlantı kurar.<sup>292</sup>

## 2.1. Öğrenme Kavramı

Çoğu düşünürlere göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir.

Öğrenme, kuramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Şu halde öğrenme sonucu bilgi ve tecrübe birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir.

Öğrenmenin meydana geldiğini anlayabilmek için öğrenenin daha önce bilmediği bir fikir veya düşünceyi anlayabilmesi, yapamadığı davranışları icra edebilmesi, bilinen kavramları sentez haline getirerek yeni kavramlar türetebilmesi, öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi, başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gerekmektedir.<sup>293</sup>

Öğrenme, kişisel yada örgütsel ölçekte olsun bilgi edinmenin çok ötesinde bir kavramdır. Öğrenme yoluyla insanlar daha önceden yapamadıkları bir şeyi yapabilecek duruma gelirler.

Öğrenenler sayesinde dünya her seferinde yeni ve farklı bir şekilde algılanır ve kişilerle dünya arasında yeni ve farklı ilişkiler kurulur. Öğrenerek yeni bir şeyler

<sup>291</sup> EREN Erol, s.573

<sup>292</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.29

<sup>293</sup> EREN Erol, Örg. Dav., s.572

yapabilme kapasitesi artırılır. Öğrenme sırasında yeni bilgilere ihtiyaç duyulabilir fakat önemli olan, edinilen bu bilgileri kullanıma geçirebilme yeteneğidir.<sup>294</sup>

### 2.1.1. Özümseme Yoluyla Öğrenme

Bu yöntem kişinin aldığı veriyi önceden öğrenmiş olduğu şeylerle karşılaştırıp tanıması ve aldığı sinyale anlam vermesidir. Öğrenen insan, bu veriyi kolayca algılayabilir, sindirilebilir ve buna göre eyleme geçebilir.

Bu yöntemde olgularla karşılaşmak ve onları zihinsel yönden önceden bilinen şeylerle karşılaştırıp benzerliklerini bulmak çoğu insanın öğrenme konusu üzerinde düşünürken aklında bulunan etkinliktir. Bu etkinlikte, karşılaşılan duruma uyan hazır düşünce ve yapılar önceden edinilmiş bulunmaktadır. Bunlar bireyden bireye aktarılabilir.<sup>295</sup>

### 2.1.2. Uyum Sağlama Yoluyla Öğrenme

Değişen bir dünyada varlığını sürdürebilmek için herkes değişebilme, yeni beceriler ve tutumlar edinme yeteneğini geliştirebilmelidir. Yani öğrenme yeteneğini geliştirebilmelidir. Öğrenmenin özü kendinizi değiştirerek değişimle baş etme yeteneğidir. Öğrenme kuramcılarında Piaget bu değişim biçimini uyum sağlayarak öğrenme diye adlandırıyor. Bunun özünün de değişen bir çevre ile uyum içinde kalabilmek için insanın kendi iç yapısını değiştirmesi olduğunu söylüyor.<sup>296</sup> Bu öğrenmede kişinin kendi düşüncelerinin, inançlarının ve tutumlarının içsel ve yapısal değişime uğraması vardır. En son sonucun ne olacağını bilmeden, ama öbür sürecin ucuna varıldığında farklı biri olacağını bilerek tüm zeka ve duygularla, her şeyin katıldığı derinlemesine denemeler yoluyla, değişen şartlara uyum sağlayarak gerçekleştirilen deneyimsel bir süreçtir. Çevre ile girilen bu karşılıklı ilişki kişinin gerçekten gelişmesini, varlığını sürdürmesini ve kendi potansiyelini geliştirmesini sağlar. Başarılı şirketler uyum sağlama yoluyla öğrenme biçimine sahiptir.<sup>297</sup>

<sup>294</sup> ÖĞÜTVEREN Özlem, s.649

<sup>295</sup> GEUS Arie De, *Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, İstanbul, Rota Yayınları, ocak 1999, ss.86-87

<sup>296</sup> GEUS Arie De, s.39

<sup>297</sup> GEUS Arie De, s.87

### 2.1.3. Hatalardan Ders Alarak Öğrenme

Hataları başarıya dönüştürmek için iki şeye ihtiyaç vardır: Yapılan hatanın her şeyin sonu olmadığını kavramak ve hatayı başarıya dönüştürmek için atılması gereken adımları anlamak. Bu adımlar: Gerçekleşenlerin bilincinde olmak, bu deneyimden neler öğrenilebileceğini bilmek, neyin daha farklı yapılması gerektiğini bilmek, bir şans daha vermek ve bir kere daha denemek<sup>298</sup> şeklinde sıralanabilir.

Hatalar temelde olumsuz nitelik taşırlar; bizlerse olumsuz deneyimlerimizden değil olumlu deneyimlerimizden iyi şeyler öğrenebiliriz. Hatalardan, sadece bir şekilde tepki gördüğümüz yada olay üzerinde durup düşündüğümüz takdirde ders alınabilir.

İnsanlar genelde çeşitli nedenlerle hatalarını olumlu öğrenme deneyimlerine dönüştürme yeteneğine sahip değildirler;

- Nerede yanlış yaptıklarını bilmeyebilirler,
- Yanlış yaptıklarını bilir neden öyle olduğunu anlayamazlar,
- Yanlış yaptıklarını ve neden öyle olduğunu bilirler ama bir daha ki sefere aynı hataya düşmemek için ne yapmaları gerektiği hakkında bir fikirleri olmayabilir,
- Yaptıkları hata nedeniyle özgüvenleri o derece sarsılabilir ki kendilerine gelip durumdan ders çıkarabilmeleri için bir yöneticinin yardımına ihtiyaç duyarlar.

Önemli olan her durumda öğrenmeye yada eğitime karşı olumlu tavır takınılması gerektiğidir. Bu da yöneticilerin sorumluluğundadır.<sup>299</sup>

### 2.1.4. Öğrenmenin Ölçülmesi

Organizasyonların öğrenmesi konusunda öğrenme veya tecrübe eğrisi, kavramından kısaca söz etmekte yarar vardır.

<sup>298</sup> BENYLEY Trevor, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*, Çev: Onur Yıldırım, 1. baskı, İstanbul, Hayat Yayınları, Şubat 1999, s.50

<sup>299</sup> CLEMENTS Phil, s.34



Öğrenmenin ölçülmesi konusunda geliştirilen kavramlardan birisi öğrenme veya tecrübe eğrisi adı verilen kavramdır. Bu kavram, bir organizasyon, bir malı ürettikçe, üretime ilişkin bilgileri ve tecrübesinin artması nedeniyle etkinliğinin artması, bunun sonucu olarak da maliyetlerinin düşmesi fikrine dayanmaktadır. Buna göre, bir işletme üretimini iki misline çıkardığı durumda, birim maliyetlerinde % 20-30 civarında bir düşme olur. Her ikiye katlama durumunda maliyetler bir önceki duruma göre % 20-30 daha az olacaktır. Bu ilişki tecrübe veya öğrenme eğrisi olarak adlandırılmaktadır.

Öğrenme konusunda kullanılan bir diğer ölçme kavramı yarı hayat kavramıdır. Yarı hayat, belli bir performans ölçeğini bir önceki duruma göre % 50 artırmak için geçen zamanı ifade eder. Yarı hayat değeri kısa olan organizasyonlar diğerlerine göre daha çabuk öğrenen organizasyonlardır. Örneğin aynı sektörde iki ayrı işletmede satışların % 50 oranında artması bir işletmede 3 ay, diğerinde 6 ay alıyorsa, 3 ay süren işletme daha çabuk öğrenen işletmedir.

Öğrenen organizasyon kavramı, personel yetiştirme ve geliştirmeye büyük önem vermektedir. Esasında öğrenen ve bunu kararlara yansıtan personeldir. Organizasyondaki kültür ve ortamın, personeli bu yönde teşvik edici olması gerekmektedir.

Nitekim günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın öğrenen organizasyon yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, hazmetme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı karar ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır.<sup>300</sup>

Öğrenen organizasyonda nihai hedef organizasyonun öğrenen olabilmesi için öncelikle öğrenmenin daha temelden başlaması gerekir. Bu açıdan öğrenmenin organizasyonda yer alması için gerekli aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

## 2.2. Bireysel Öğrenme

Organizasyonların öğrenmesi, bünyesinde çalışan elemanlar aracılığıyla olur. Ancak bireysel öğrenme her zaman organizasyonun öğrenmesinin alt yapısını sağlayamaz. Peter Senge'ye göre bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme

meydana gelmez. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, bireylerin öğrendiğinin toplamından farklıdır.

Bireysel öğrenmenin önemi açıktır. Çünkü organizasyonlar bireylerin toplamından meydana gelir. Psikologlar, dil uzmanları eğitimciler ve diğer araştırmacılar bu konudaki çalışmalarına bireysel temelde başlamaktadırlar. Bireysel öğrenmede üç önemli durum söz konusudur: Bireysel gelişme, bireyler arası gelişme ve profesyonel gelişme.

### 2.3. Grup Olarak Öğrenme

Bu öğrenme biçimi bireysel öğrenmenin bir başka şekli veya birden fazla kişinin birlikte öğrenmesini gösterir. Burada ekiplerde öğrenme söz konusudur. Ekip üyeleri birlikte yeni bilgi üretme imkanına sahip olabilir. Ekip üyeleri çeşitli konularda elde ettikleri bilgileri bir araya getirerek diyalog kurmayı ve sorgulamayı öğrenirler. Son yıllarda geniş çapta uygulanan kalite çemberleri grup olarak öğrenmeye örnek teşkil eder.<sup>301</sup>

Grupların en önemli özelliklerinden biri yarattıkları sinerji ile birlikte ortaya çıkan dinamizm ve yaratıcılıktır. Gruplar bireyle örgüt arasındaki geçişi sağlayan önemli bir göreve sahiptir. Gruplar veya takımlar, kendi içlerinde ve örgüt içinde diğer gruplarla deneyimlerini paylaştıkça, yeni bilgiler ortaya çıkar. Böylece entelektüel sermayede artış meydana gelmiş olur.<sup>302</sup>

### 2.4. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme bireysel, takım ve örgütsel öğrenme olarak üç şekilde gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme ile süreçlerin sürekli geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. İşletmeler sürekli gelişimden hareket ederek öğrenen organizasyonu gerçekleştirebilirler. Öğrenen organizasyonlarda personeli yetkilendirmek, öğrenmeye ve yaratıcılığa teşvik etmektir.

<sup>300</sup> KOÇEL Tamer, s.318

<sup>301</sup> ÖZALP İnan, s.512

<sup>302</sup> YAZICI Selim, a.g.e. s.85

Sürekli gelişme fikrini destekleyen örgütsel öğrenme, kişisel ve örgütsel öğrenmeyle birlikte gerçekleşir. Bir örgütteki bireyin tek tek öğrenmesi, örgütsel öğrenmeden farklıdır. Örgütsel öğrenme, örgütte bulunan sistemleri ve kültürü yeni bireylere aktarmayı öngörürken, bireysel öğrenme, kişisel eğitim ve deneyimden geçmektedir. Örgütsel öğrenmede örgütteki boşluk, zaman ve hiyerarşi sınırları paylaşılarak kurumsal bir kültür geliştirir.

Öğrenen örgütler, sahip oldukları kültürle; bilgi oluşturma, bilgiye ulaşma ve aktarma davranışlarını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahiptir.

Öğrenen bir örgüt kültürü şu özellikleri kapsamaktadır: Öğrenme, yenilikleri destekleme ve personeli ödüllendirme, diyalogla gelişmeleri soruşturma, risk alma ve deneme, görünmeyen ve paylaşılan hataları öğrenmeleri için çalışanlara zaman tanıma ve onlara hoş görülme davranarak, değer vermeyi kapsamaktadır.<sup>303</sup>

Örgütsel öğrenme işletmenin başarısı için gerekli olan bir süreçtir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden çok farklı olmasına karşın temelinde bireysel öğrenme yatar. Bireysel öğrenme için çaba göstermeyen elemanlardan oluşan bir organizasyonun öğrenme sürecine girmesi pek mümkün değildir. Örgütsel öğrenmenin çok önemli olması ve zorluklar getirmesinde en önemli etkenler karmaşıklık ve dinamikliktir.

Örgütsel öğrenmenin en zor ve karmaşık aşaması öğrenmeyi öğrenmektir. Öğrenmeyi öğrenme kişilerin yeni düşünceler üretme güç ve becerilerini yansıtan bir kavramdır ve örgütün davranış modelleri ile becerileri arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşir. Bu aşamada örgüt üyeleri öğrenme için gereken şartların ve ortamın özelliklerini de öğrenirler. Öğrenme öncesi şartları ve ortamı araştırırlar, daha önce öğrendikleri kavramları ve becerileri değerlendirirler, öğrenmeyi hızlandıran ve engelleyen unsurları göz önünde bulundururlar. Öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni stratejiler geliştirirler ve bunları uygulanabilir hale getirirler. Bu aşamaya gelebilmek için örgüt üyelerinin öğrenme kavramı hakkında bilinçlendirilmiş olması şarttır.

<sup>303</sup> BEKTAŞ Çetin, "Hizmet Süreçlerini Sürekli Geliştirmede Yaratıcılık Unsurları", TSE Standart Dergisi, Şubat 2001, Sayı 470, s.19

Bireyden itibaren gruplara, işletmelere ve işletmelerin oluşturdukları holdinglere doğru gidildikçe öğrenme süreci karmaşıklaşır. Bu üç tür öğrenmede süreçler ve çıktılar farklıdır. Bu durum tabloda görülmektedir.<sup>304</sup>

**Tablo 2. Üç Ayrı Öğrenme**

Seviye	Süreç	Çıktılar
Bireysel	Yorumlayıcı	Zihinsel
Grup	Bütünleştirici	İnançları Paylaşma
Organizasyon	Kurumlaştırıcı	Yapı ve Sistem

Örgütsel öğrenme, örgütlerin kendilerine özgü uygulamalarının ve farklılıklarının yaratılması, kazanılması ve iletilmesidir. Etkili olabilmesi için örgütün çevresine olan uyumunun artması gerekir. Örgütsel öğrenme, uygulamaların ve farklılıkların yaratılması, kazanılması ve iletilmesini sağlayabilmek için, ilişkilerde dahil olmak üzere davranış değişikliklerini gerektirmektedir.<sup>305</sup>

Öğrenen organizasyon kavramının diğer bir ifade şekli olan organizasyonel öğrenmeye ilişkin tanımlar süreç-odaklı ve köklü değişim programlarına büyük ölçüde uyum göstermektedir. Organizasyonel öğrenme, ortak yaşam deneyiminin sonucu olarak organizasyon üyelerinin davranışlarından meydana gelen değişimin süreklilik durumu olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanım ise, bir organizasyonun planlarını ve toplumdaki imajını sorgulayarak ulaştığı bulgular çerçevesinde organizasyonel hareket biçimini yeniden yapılandırma yolu ile işgörenlerin hatalarının farkına vararak düzelttikleri bir süreçtir. Her iki tanımdan da anlaşılacağı gibi süreklilik taşıyan davranış değişikliği, hareket biçiminin yada iş yapma usullerinin yeniden yapılandırılması ve organizasyonel öğrenmenin bir süreç olması karşılaşılan olgulardır. Ayrıca çalışanların süreçlerin tasarımında rol alması konusundaki gereklilik de ortak bir yaklaşım olarak görülebilir.<sup>306</sup>

<sup>304</sup> ÖZALP İnan, s.513

<sup>305</sup> ÖGÜTVEREN Özlem, s.648

<sup>306</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.76

### 2.4.1. Sistem İçi Düşünme ve Yaratıcı Öğrenme

Olaylar geniş kapsamlı bir ilişkiler örüntüsü içinde oluşur. Bu ilişkiler örüntüsüne Peter M. Senge, sistem adını verir. Senge, olayları ilişkiler örüntüsü içinde ele alıp düşünmeye sistem içi düşünme adını verir. Her olayın, diğer faktörlerle ilişkisi ve etkileşimlerini bilerek tanımlanmasına da sistem içi düşünce demektir.<sup>307</sup>

Sistem için düşünme sistematik düşünmeden farklıdır. Adım adım düzenli bir yapı içinde düşünmeye sistematik düşünce deriz. Ama bu sistematik düşünme bütünü göz önüne almayan, doğrusal bir düşünce olabilir. Sistem içi düşünme, bir olayı etkileyen tüm faktörleri göz önüne alarak yapılan düşünmedir.

İnsanı ve onun davranışını bir büyük sistemin parçası olarak düşündüğümüzde sistem içi bir yaklaşım göstermiş oluruz. İnsanların yaşamıyla ilgili en üst düzeyde ilişkilerin tümünü kapsayan sistem içi düşüncenin adına biz bilinci diyebiliriz.

Kişinin davranışları, içinde bulunduğu tüm sistemi sürekli olarak etkiler. Kişinin davranışı tümün dinamik bir parçası olduğu halde gelişmemiş kişi bunu göremez. Bu nedenle tek tek olaylara tepkide bulunur, sistem içi düşünceye ulaşamaz.

Olayların arkasındaki etkenlerin birbiriyle ilişkilerinin örüntüsünü sistem içi yaklaşım içinde ele alarak ortaya çıkan öğrenme yaratıcıdır. Olaylara tek tek tepkide bulunmanın altında yatan öğrenme sürecinde yaratıcılık yoktur. Sistem içi düşünce, yani yaşamı biz bilinci içinde alan düşünce yeni çözümlere ve yeni algılamalara götürür. Bu tür düşünce yeni dönüşümlere götürerek kendini aşabilen bir özellik gösterir.<sup>308</sup>

### 2.4.2. Müşterilerden Öğrenme

Müşterilerden öğrenmek, gerçekte işletmelerin değer vermeleri gereken en önemli öğrenme stratejilerinden biridir. Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Aynı şekilde ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde

<sup>307</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.46

<sup>308</sup> CÜCELOĞLU Doğan, ss.46-48

değerlendirecek ve eleştirebilecek kişilerdir. Dolayısıyla müşterileri işletmenin entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek ve bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, işletmelerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunmalıdır.<sup>309</sup>

Müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistemin geliştirilmesinde dört bileşen vardır. Bunlar, müşteriyle diyalog geliştirmek ve onun ihtiyaçlarını öğrenmek için bilgi stratejisi uygulamak, müşteriden öğrenilenlere uygun bir üretim ve teslimat stratejisi yaratmak, müşteri ihtiyaçları ile işleyişi uyumlaştıracak bir yönetsel stratejiyi kurmak, performansı ölçerek bir değerlendirme stratejisi belirlemektir.<sup>310</sup>

### 2.4.3. Başkalarından Öğrenmek - Kıyaslama

Kıyaslama bir işletmenin iyileşme amacıyla, alanlarında en iyi uygulamalara sahip diğer işletmelerin; ürünlerini, hizmetlerini veya iş süreçlerini değerlendirmek ve onlardan öğrenebilmek için kullandığı sürekli, sistematik ve planlı bir süreçtir.

Kıyaslama sayesinde işletmeler, en iyi uygulamaları inceleme olanağını bulup, onlardan öğrenme fırsatını elde ederler. Böylece verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama sayesinde rekabette avantaj sağlamış olurlar. Bu uygulamaların bulunup analiz edilmesi yeterli değildir. Bunların analizi sonunda elde edilen bilgilerin, fırsat veya yetersizliklerin ortaya konularak tekrar değerlendirilmesi gereklidir. Sistematik analiz ve değerlendirmeler sonucu, bu uygulamaların işletmeye adaptasyonu ve uygulanması gereklidir. Dolayısıyla kıyaslama, sürekli bir araştırma ve öğrenme ve uygulama sürecini oluşturmaktadır.<sup>311</sup>

### 2.4.4 Örgütsel Öğrenme Süreci

İnsan yaşamında öğrenme bir süreç şeklinde gerçekleştiği gibi, yaşayan bir sistem olan örgütlerde de öğrenme bir süreç şeklinde gerçekleşir.

Üzerinde birleşilen temel noktalara göre örgütsel öğrenme süreci döngüsel bir özellik taşıyan dört aşamadan oluşuyor. Bunlar: 1- Bilginin yaratılması, 2- Bilginin örgüt bazında yayılması, 3- Bilginin içselleştirilmesi, 4- İçselleşen bilginin kullanılması şeklindedir.<sup>312</sup>

<sup>309</sup> YAZICI Selim, s.121

<sup>310</sup> YÜKSEL Berrin, "İşletme-Müşteri İlişkilerini Kişisel Boyuta İndirgemedeki Kitlesel Kişiselleştirme Stratejisinin Rolü", DPÜ Sos. Bil. Dergisi, Yıl:1, Sayı:3, Kasım 1999, s:216

<sup>311</sup> YAZICI Selim, ss.121-122

<sup>312</sup> YAZICI Selim, ss.123-124

### 3.Öğrenen Organizasyonun Gerçekleştirilmesinde Önemli Faktörler

Öğrenmenin temel şartlarından birisi, çalışanların uygun bir biçimde motive edilmeleri gereğidir. Öncelikle eğitime katılacaklarda öğrenme arzusu sağlamak veya geliştirmek gerekir. Eğer kişilerde öğrenme arzusu yoksa, arzu edilen öğrenme, mümkün olmaz ve eğitimden beklenen yarar sağlanamaz.<sup>313</sup>

Öğrenen organizasyon Toplam Kalite Yönetimi gibi uygulamasında ve tekniklerinin yerleştirilmesinde büyük zorluklar yaratan bir iştir. Öğrenen organizasyondan gerçek bir yarar sağlamak isteniyorsa, organizasyonda her bireyin ve ekiplerin bu amaç doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir. Başarı için gerekli şartlardan bazılarını görelim.<sup>314</sup>

-Öğrenmenin, işletmenin üst yönetiminde olduğu kadar alt yönetiminde yani işin yapıldığı ve süreçlerin yer aldığı yerde de desteklenmesi gerekir.

-Öğrenme stratejilerini ortaya koyarak öğrenmeyi günlük bir yaşam biçimi haline sokmak gerekir.

-Organizasyonun tasarımı daha önce olduğu gibi basamaksal yapıda değil bölümler arasında duvarların yıkıldığı bilgi temelli hale getirilmelidir.

-Öğrenen organizasyonda başarı sağlamak için düşünce sisteminde değişiklik yapmak gerekir. Müşteriyi bir pazar aracı olarak değil en son hedef olarak görmek gerekir

-Geçmişten yararlanmak ve bazı bilgiler elde ederek bunları ileriki çalışmalarda kullanmak öğrenmeyi kolaylaştıracaktır.

-Devamlı olarak tecrübelerden öğrenilen bilgileri dikkate almak gerekir. İşletme içinde çalışanlar, bölümler ile dış çevreden gelen bilgilerden, özellikle müşteri şikayetlerinden yararlanmak öğrenmeyi sağlayacaktır.

<sup>313</sup> BİNGÖL Dursun, s.188

<sup>314</sup> ÖZALP İnan, s.514

-Öğrenen organizasyonun başarılı olması basamaklı düzenin kurulmasıyla aşırı derecede dikeylik sağlayarak sağlanmaz. Başarı koşullarından en önemlisi ekip yönetimine ağırlık verilmesidir.

-Öğrenen organizasyonun başarılı olmasında öğrenme tekniklerinin işletmenin öğrenme kapasitesine uygun olması gerekir. Bu yapılmadığı takdirde öğrenmeden olumlu bir sonuç alınamayacağı gibi gereksiz maliyetler yükler.

-Öğrenen organizasyonda başarı için yapılması gereken en önemli işlerden biri de geçmişteki başarısızlıklardan yararlanmaktır. Geçmişteki başarısızlıklardan yararlanmak için geçmişteki yanlış adımların bilgiye veya işletmenin temel yeteneklerine nasıl dönüşeceği yönetimler tarafından ortaya konulması gerekir.

### 3.1. Bireylerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar, bilgiyi toplamak, sınıflamak, kullanmak ve yeni bilgi yaratmakla görevlidirler. Bununla beraber diğer bölümlerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin deneyimlerinden oluşan bilgi birikiminden de yararlanmalıdırlar.<sup>315</sup>

Bireylerin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>316</sup>

- Yeni düşünceler geliştirmek,
- Kollektif çalışmaya istekli olmak,
- Bulunduğu kurumu ve çevreyi tanımaya istekli olmak,
- Bireysel becerilerini geliştirme arzusunda olmak,
- Öğrenmeyi istemek ve teşvik etmek,
- Yönetici ve astların kendilerini sürekli geliştirmesi,
- Örgüt içinde açık bir iletişim sisteminin kurulması,
- Bilgiye kolayca ulaşabilecek yazılıma sahip olması,
- Yapıcı diyaloga açık olmak,

<sup>315</sup> YAZICI Selim, s.184

<sup>316</sup> ÇELİK Adnan, s.114



- Gelişmeye inanmak,
- Gelişmenin getireceği değişime açık olmak,
- Rakiplerden önde olmak,
- Daha önce mevcut olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilmek,
- Geniş bir bakış açısına sahip olmak.

### 3.1.1. Yaratıcı Düşüncelerin Paylaşımı

Başarılı bir işletme yürütmenin sırrı, o işletmede kilit durumunda olan tüm karar vericilerin gerçeklerle ilgili olarak aynı bilgi bütününe ulaşmalarını sağlamaktır. Bunu elde ederlerse, işletmenin her hangi bir sorununun nasıl çözüleceği konusunda tümü kabaca aynı sonuca ulaşacaktır. Sorun, onların aynı bilgiyi elde edememeleridir. Bilgi pastasından farklı parçalar alırlar ve bilginin öteki yaşamsal parçalarından koparırlarsa,<sup>317</sup> bu bilgi değer yaratacak bir bilgi değildir.

Çalışanlar ürün veya hizmetleri geliştirmek ve problemleri çözebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi öğrenen organizasyonların gelişmesini sağlayan bir besin gibidir. Çalışanlar örgütten ayrılabilir veya yerine yenileri gelebilir. Ancak bilginin örgütten kaybolması örgütün varlığını sürdürememesine neden olur.<sup>318</sup> Onun için bilginin ve yaratıcı düşüncelerin bireyler arasında paylaşılması ve devamlı geliştirilmesi çok önemlidir.

### 3.1.2. Açıklık ve Katılım

Öğrenmenin gerçekleşmesi, yöneticilerin ve çalışanların tümüyle birbirlerine açık olmalarıyla sağlanabilmektedir. Senge' ye göre katılımcılığın iki yönü bulunmaktadır: Katılma ve düşünme. Gerçek açıklık bu iki yönün bütünleşmesiyle sağlanabilir. Katılımcı açıklık insanların konuşmalarını sağlarken, düşünme açıklığı insanların içe bakmalarını, kendi düşüncelerine meydan okumalarını ve kendi düşünce ve varsayımlarını sürekli sorgulamalarını sağlar.<sup>319</sup>

<sup>317</sup> SLATER Robert, s.29

<sup>318</sup> YAZICI Selim, s.159

<sup>319</sup> YAZICI Selim, s.187

### 3.1.3. Kişisel Etkinlik ve Empati

Çalışanların kişisel etkinliklerinin farkına varmaları öğrenmelerini kolaylaştıracaktır. Kişisel etkinliklerinin farkında olan çalışanlar, çevrelerini değiştirmek için öğreneceklerinin ve öğrenmek zorunda olduklarının farkındadırlar. Bu yaklaşımın altında, çalışanların kendilerini tanımaları, vizyon sahibi olmaları ve aktif olarak problem çözen bireyler, yani problemleri, problem olmadan çözen bireyler olmaları yatmaktadır.

Empati ise kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun bakış açısından değerlendirme yeteneğidir. Dolayısıyla çalışanların birbirlerine değer vermeleri ve birbirleri ile ilişkilerini düzenlemeleri gerekmektedir. İşletmelerde yaratıcılığın ve güven ortamının gelişmesi için, çalışanların insan ilişkilerinin sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekir.<sup>320</sup>

### 3.2. İşletmenin Sahip Olması Gereken Özellikler

Öğrenen organizasyon kavramıyla örgütlerin bir tür kolektif zeka gibi çalışması ifade edilmektedir. Bu kuramda örgüt kompleks, canlı bir organizma olarak tasarlanmakta ve bireysel öğrenmelerin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi umulmaktadır. Bunun için örgütlerde bireysel öğrenmeye engel olunmaması ve önündeki engellerin açılması gerekir.

Öğrenen organizasyon, öğrenmenin temel değer haline geldiği bir organizasyon demektir. Böyle bir örgüt başarıya hazırdır. Öğrenmenin temel değer olması öğrenmenin kurumsallaşması olacağından, hem bireylerin performansı artar hem de kurumun gücü artar.

Bu anlamda öğrenme, daha çok bilgi edinmek değil, istenilen sonuçları üretme yeteneğini genişletmektir. Örgütlerin öğrenmesi öğrenmeyi gerçekleştiren insanlarla mümkün olacağından; öğrenen örgüt oluşturmak için asıl önemli olan bireysel öğrenmenin önünü açmaktır.<sup>321</sup>

İşletmenin sahip olması gereken özelliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:<sup>322</sup>

<sup>320</sup> YAZICI Selim, s.190

<sup>321</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.148-149

<sup>322</sup> TÜZ Melek Vergiliel, s.37

-Örgüt, dış çevreye karşı açık olmalıdır. Gelişmeler doğrultusunda mevcut performansı ile ulaşılabilir performans arasındaki fark stratejilerle kapatılmaya çalışılır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Öte yandan, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etmek anlayışı söz konusudur.

-Her organizasyonda departman, bölüm ve yönetim kademeleri gibi çeşitli alt kültürler bir arada bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği diyalog yoluyla bir işbirliği sistemine dönüştürürler.

-Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek, örgüt elemanlarının takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji etkisi yaratmaları söz konusudur.

-Senaryo analizi yöntemi kullanılarak, geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar oluşturularak, yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilir.

-Geleneksel örgütler, işi daha hızlı yapma konusuna ağırlık vererek, fonksiyonel olarak yapılırlar. Öğrenen organizasyonlar ise işi hem hızlı hem doğru yapma yönünde, sürece göre yapılırlar.

### **3.2.1. Diyalog**

Öğrenen organizasyon olabilme açısından iki önemli faktör üzerinde durulabilir; diyalog ve öğrenme kültürü.

İşletmede diyalog sağlamak her zaman önemlidir. Ancak öğrenen organizasyon biçimine dönüşmek birçok değişiklikleri içerdiği için olumlu sonuç almak ancak güçlü bir diyalogla sağlanabilir. İşletmelerde çoğunlukla iş gruplarında ve özel amaçlarla kurulmuş ekiplerle çalışılmaktadır. Genelde düşünceler ve faaliyetler gruplarda ortaya konulmaktadır. Bir sonuca varmak için ortak çözüme ulaşmak gereklidir. Diğer bir deyişle diyalog kaçınılmazdır. Bu nedenle organizasyonlar artan biçimde diyalog üzerinde durmaktadır. Bugün kullandığımız anlamda diyalog, süreçlerde, varsayımlarda ve belirliliklerde bir noktaya varmaktadır.

Diyalog önemli bir konudur ancak önemli olmasındaki temel etkenleri Edgar H. Schein şöyle sıralanmaktadır:<sup>323</sup>

- i. Çevredeki değişim hızının artması hızlı bir öğrenmeyi gerekli kılmaktadır.
- ii. Teknolojik karmaşıklık arttıkça örgütsel yapılar ve tasarımlar bilgi temelli yapılara ve dağılmış bilgi biçimlerine doğru kaymaktadır.
- iii. Sonuç olarak her büyüklükteki organizasyonlar, teknoloji, ürünler, pazarlar, coğrafik yapılar, iş grupları ve diğer faktörlere göre değişik ana bölümler haline gelmeye eğilimli olmaya başladılar.

Ancak diyalog ile görüş birliği birbirine karıştırılmamalıdır. Görüş birliği herkes tarafından kabul edilebilecek mantıklı bir çözüme ulaşmaktır. Bunun tersi olarak diyalog insanların birlikte düşünme sistemine ulaşmasıdır.

### 3.2.2. Öğrenme Kültürü

General Electric'in patronu Welch çok özel bir şirket olmalarını açıklarken; GE yi diğerlerinden ayıran şey, bu geniş çeşitliliği öğrenme fırsatı için sınırsız bir kaynak olarak gören ve onu genişliği ve zenginliği bakımından dünya ticaretinde eş bulunmayan bir fikir deposu olarak kullanan bir kültürdür yani öğrenme kültürü. Bu kültürün özü bir şeyi kavramış olmaktır ve bu da, bir organizasyonun öğrenme ve öğrendiğini hızla eyleme dönüştürme yeteneğinin rekabette işletme için nihai avantaj olduğudur<sup>324</sup> diye öğrenme kültürünün öğrenen organizasyon için önemini vurgulamaktadır.

Kültür insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Organizasyon kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü yada alt kültürüdür. Bu nedenle kültür bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.

<sup>323</sup> ÖZALP İnan, s.516

<sup>324</sup> SLATER Robert, s.12

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü işletmelerin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran yada zorlaştıran bir araçtır.<sup>325</sup>

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda yardımcı olur.

Örgüt için haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.<sup>326</sup>

İşletmelerde katı kurallarla ve hiyerarşi içinde başarı sağlanamayacağı artık öğrenilmiş bulunmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişme tek başına yeterli olmamakta, bunun yanında öğrenen organizasyon olabilmek için başka konulara da önem vermek gerekmektedir. En mükemmel işletmeler güçlü kültürleri ile olgunlaşmış işletme felsefeleri ile tanınırlar. İyi ürünler, başarılı pazarlama yöntemleri daha sonra gelmektedir. Örnek olarak IBM, Ford ve birçok işletmenin uzun yıllar başarı elde etmeleri güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanmıştır.

Öğrenen organizasyon öğrenmeyi geliştiren kültür ve değerlere sahiptir. Öğrenme kültürü aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Tecrübeye açıklıkla yaklaşım, sorumluluk almayı destekleme, hataları onaylama ve onlardan yararlanma isteği.

Edgar Stein'e göre öğrenme ile ilgili sorunların ortaya çıkma nedenleri üç ayrı kültürle ilgilidir. Bunlar: Mühendislerin kültürü, yöneticilerin kültürü, operatör kültürüdür.<sup>327</sup>

<sup>325</sup> EREN Erol, *Örg. Dav.*, s.150

<sup>326</sup> Erol EREN, *Örg. Dav.*, s.152

<sup>327</sup> ÖZALP İnan, s.518

### 3.2.3. Bilginin Paylaşımı ve Şirkete Yerleştirilmesi

Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun, uzmanlık görüşünün ve yeni deneyimlerin bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde yada depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.<sup>328</sup>

Kuruluşları yaşatan bilgidir. Bilgi de yeni bir şey değildir. Ancak bilgiyi başlı başına şirketin kaynaklarından biri olarak görme düşüncesi yenidir; bilginin de daha somut diğer varlıkların yönetiminde ve bunlara yapılan yatırımlarda gösterilen özenle yönetilmesi ve bilgiye yatırım yapılması gerektiği düşüncesi de öyle. Şimdi kurumsal bilgiden olabildiğince yararlanma, ondan alınabilecek en yüksek değeri elde etme ihtiyacı eskiye göre daha fazladır.<sup>329</sup>

Bilginin aktarımı iki hareketten oluşur: İletme yani potansiyel bir alıcıya bilgi göndermek yada sunmak ve alıcı kişi yada grup tarafından özümseme. Eğer gönderilen bilgi özümsememişse aktarma işi gerçekleşmemiş demektir. Bilgiyi kullanıma açık hale getirmek onun aktarılması anlamına gelmez. Bilgiye erişim zorunludur ama kullanılacağını garanti etmez. Bilgi aktarımının amacı bir kuruluşun iş yapma becerisini geliştirmek ve böylece değerini artırmaktır. Yeni bilgi bir davranış değişikliğine yol açmadığı yada yeni davranış tarzlarının benimsenmesini sağlayacak bir takım yeni fikirler ortaya çıkarmadığı sürece iletme ve özümseme bir arada olsa bile bir işe yaramaz.<sup>330</sup>

### 3.2.4. Yaratıcı Düşünce İçin Ortam Oluşturmak

Değişim beraberinde yeni problemler getirmiştir. Bu yeni problemlerle ilgili olarak yeni çözümler ve yeni düşünce şekilleri kullanılmalıdır. Bu yeni çözümlerin üretilebilmesi içinse yaratıcılık ve yeni fikirlerin denenebilmesi uğruna risk alma yeteneği gereklidir.

<sup>328</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.27

<sup>329</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.36

<sup>330</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, ss.147-148

Bir örgüt değişime direnerek hayatta kalmaz. Rekabet geliştikçe, yaratıcı düşüncenin de gelişmesi şarttır. Aynı şeyleri daha iyi yapmak artık yeterli sayılamaz. Etkili olabilmek ve problemleri çözebilmek de yeterli değildir. Bundan çok daha fazlası gereklidir. İş hayatı, stratejik düzeyde ve asıl rekabetin gerçekleştiği ön saflarda yaratıcı düşünceyi gerektirmektedir. Bu, günümüz iş hayatının rekabete dayalı şartlarına uyum sağlayabilmek için yöneticilikten girişimciliğe doğru atılması gereken adımdır.<sup>331</sup>

Bir işyerindeki çalışma atmosferi, o iş yerinin çalışma politikaları; sadece ekonomik gereklere göre değil, hayatın diğer alanlarına göre de şekillenmişse, o iş yerinde daha insani bir çalışma ortamı oluşacaktır.<sup>332</sup>

Günümüzde yöneticiler yeni bir ürün geliştirmek yada verimi artırmaktan çok daha fazlasını başarmak zorundalar. İnsanların takımlar halinde çalışabilmelerini sağlamak için gerekli olan yaratıcılık bazı insani problemlerle başa çıkabilmek için gerekli olan yetenek, iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler olmalıdır. Yaratıcılığın, risk alma becerisinin teşvik edildiği bir ortam yaratabilmek ve hataları şiddetle eleştirmek yerine, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için değerlendirebilmek zorunlu hale gelmiştir. Yöneticiler tüm güçleriyle ideal bir ortam yaratmak için çabalamalıdır.

Kuruluşlar yaratıcı değildir, yaratıcı olan insanlardır. Bir kuruluşun yaratıcı ve yenilikçi özellikler sergilemesinin nedeni, çalışanların içindeki yaratıcılığı yeterince canlandırabilmiş olmasıdır. Bu ideal ortamın temel özellikleri, açık fikirliliğe önem veren, sezgi yeteneğini geliştiren, eşitliği koruyucu, geliştirici, cesaretlendirici ve açıklayıcı olmasıdır.<sup>333</sup>

### 3.2.5. Bilginin Kullanımı ve Değişime Yansıması

Bilginin şirkete yerleştirilmesi ve kullanımı, oldukça karmaşık ve başta suskun olan bilgilerin, dışarıya çıkartılıp şirketin ürün ve hizmetlerine yansıtılmasıdır.<sup>334</sup>

<sup>331</sup> BENYLEY Trevor, s.28

<sup>332</sup> ÜNLÜ Halil, "İş Yönetimi İle Entegre Çevre Yönetimi", ISO Dergisi, sayı:412, Temmuz 2000, s.35

<sup>333</sup> BENYLEY Trevor, s.29

<sup>334</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.124

İnsanların beklentilerine ve yaptıkları işe sıkı sıkıya bağlı olan bilgi kolay kolay ortaya çıkmaz ve hareket etmez. Bu yüzden çalışanlar bilgi yaratma, onu paylaşma ve ondan yararlanma konusunda motive edilmelidirler. Teşviklerin ve motivasyon araçlarının yabana atılmayacak cinsten olması gerekir.<sup>335</sup>

Hem içerden hem de dışardan öğrenebilmek için açıklık gerekir. Rekabette nihai avantaj, bir organizasyonun öğrenme ve öğrendiklerini hızla eyleme dönüştürme yeteneğinde yatar. İşletme bu öğrenimi çeşitli yollardan edinebilir. Ama sonra, yeni öğrendiklerini hızla özümsemeli ve yönlendirmelidir.<sup>336</sup>

*Bütünleşmiş çeşitlilik* dediğimiz farklı işletmelerin, fikirlerini paylaşarak teknolojik ilerlemeler için çoklu uygulamalar bulup, taze görüş açıları elde etmek ve geniş tabanlı deneyim geliştirmek için insanları işletmeler arasında devindirip birlikte sürüklemek parçaların toplamından çok daha büyük bir şirket sağlar.<sup>337</sup>

### 3.3.Öğrenen Organizasyon ve Katılımcılık

Klasik yönetim anlayışının hakim olduğu yerlerde yapılacak işlerde işçiler yalnızca verilen kararın uygulamaya konması safhasında işe dahil olurlardı. Günümüzde ise çalışanlar her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Bu bir yetkili kılımdan çok, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Bütün personelin ben nasıl yapabilirim sorusu yerine, organizasyonu nasıl geliştirebilirim veya nasıl yapabiliriz fikrini benimsemesi gerekir.<sup>338</sup>

Örgütteki işgören, katılımcı yapı içerisinde kendini ifade etme ve bunun sonucu olarak ortaya koyduğu yeni fikir ve kararların doğrudan ürün üzerinde uygulandığını gördükçe güçlü motivasyon elde edilmiş olacaktır. Katılımcılık en güçlü sosyopsikolojik motivasyon aracıdır.<sup>339</sup>

<sup>335</sup>Thomas DAVENPORT & PRUSAK Laurence, s.218

<sup>336</sup>SLATER Robert, s.93

<sup>337</sup>SLATER Robert, s.94

<sup>338</sup>ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite Kavramının Boyutları...", s.22

<sup>339</sup>DEMİRCİ M. Kemal, s.326



### 3.3.1 Misyon ve Katılımcılık

Bireyin çalıştığı örgütte etkili ve verimli olması, örgütün işlerini yada amaçlarını kendi işi yada amacı gibi düşünmesine bağlıdır. Aidiyetin oluşması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticilerin astlarının beklenti ve görüşlerine değer vermesi, çalışanlarda sahiplenme duygusunu geliştirecektir. Aidiyet duygusunun geliştirilmediği örgütlerde yabancılaşmada hızlı bir şekilde gelişir.

Bir işletmedeki misyonun en önemli işlevi, tüm çalışanların ortak amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Bu yönelim aynı zamanda bireylerin başarıya odaklanması ile doğru orantılıdır. İşletmede başarı, hem işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini, hem de işgörenin takdir edilerek işyeriyle bütünleşmesini sağlar.<sup>340</sup>

Bir örgütün misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır. Bunlar:<sup>341</sup>

-Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar.

-Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.

-Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, stratejinin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.

-Örgütün sorumluluğu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu almasına yardımcı olur.

-Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

Kuruluşun misyonu iyi tanımlanmışsa organizasyondan dışarı sadece müşteri aramak için değil, başarmak için gerekli tedbirleri araştırmak için de bakmak gerektiğini daima hatırlatmaya yardımcı olur. Organizasyonlarda insanların kendi kendilerini davamızın iyiliği, doğruluğu diye tatmin etme hevesi-dolayısıyla netice almak yerine iyi niyetle yetinmeleri- her zaman vardır. Sırf bu yüzden organizasyon

<sup>340</sup> DEMİRCİ M. Kemal, s.324

<sup>341</sup> ERGİN Hüseyin ve ELMACI Orhan, "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar..." s.26

dışındaki hangi değişmelerin sonuç olduğunu açıkça tanımlamayı ve çabalarını bunlar üzerinde yoğunlaştırmayı öğrenmişlerdir.<sup>342</sup>

### 3.3.2 Biz Bilinci ve Öğrenen Organizasyon

Biz bilinci yaşamın doğasını yansıtır. Kişinin hem ait olma hem de birey olma, güçlü olma gereksinimleri bu anlayış içinde karşılanır.<sup>343</sup>

Çıplak gözle yaşam birbirinden kopuk olaylar zinciri gibi görünür. Gerçekte yaşam birbiriyle ilişki içinde olan güçlerin, etkenlerin, süreçlerin bir bütünüdür. Biz bilinci bu gerçeğin bilinçte oluşmasının ifadesidir. İnsanoğlu ancak öğrenme yoluyla bilincini geliştirebilir ve bu gerçeği görebilir. İnsanın öğrenme ve düşünme potansiyeli onun gelişiminin anahtarıdır.

Başarı ve başarısızlık bütün çalışanların ortak sorunudur. Bir işletmede bulunan yönetici ve çalışanların, başarısızlık olgusunda ortak payları vardır. Herkes kendi görevinin bilincinde olmalıdır.<sup>344</sup>

Bir işletmede amaç bütün çalışanların enerjisini, bugünü ve geleceğini ilgilendiren konularda aynı yöne bakabilmek ortak amaç, dil ve kültür birliğini sağlamak için harekete geçirmek olmalıdır.<sup>345</sup>

### 3.3.3 Biz Bilincinin Temeli Vizyon

İşyerinde biz oluşturabilmek için çalışanların algılamalarını derleyip toplayan, ortak bir bakış tarzı veren bir vizyona, geleceğin nasıl olacağıyla ilgili ortak bir vizyona gereksinim vardır.<sup>346</sup>

Rekabet gücünü artırmak, üretilen ürün yada hizmeti rakiplerinden daha kaliteli, daha ucuz ve müşterinin istediği zaman üretmekle mümkündür. Bunun için şirkette, riske girebilen, karar verdiğinde sonuç ne olursa olsun kararına sahip çıkabilen, sorun

<sup>342</sup> DRUCKER Peter .F., *Gelecek İçin Yönetim*, s.212

<sup>343</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.37

<sup>344</sup> ATAY Osman, s.49

<sup>345</sup> ATAY Osman, s.51

<sup>346</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.59

değil çözüm üreten, soru sormaktan cevap vermekten, düşüncelerini söylemekten çekinmeyen, dinleme becerisi gelişmiş insanlar gereklidir.

Eğer bir işyerinde çalışanların katılımı önemliyse işyerindeki herkesin iyi dinleyici olabilmesi için dinleme becerisini geliştirme çalışmalarıyla başlamak gerekir.<sup>347</sup>

### **3.4.Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemi**

Öğrenen organizasyonlarda insan kaynakları bilgiyi ve bilgidan ders almayı yüceltmeli, desteklemelidir. Bugün pek çok şirketin stratejilerinde ve süreçlerinde bilginin sahip olduğu önemli rol göz önüne alındığında kurum kültürlerinde ve bireylerin bilgiye ilişkin davranışlarında uzun vadeli değişiklikler gerekmektedir. Bu değişiklikler sürekli ve güçlü bir destek ister.

Kitaplıkları, bilgi tabanları, insanlı ve bilgisayarlı iletişim ağları, araştırma merkezleri, bilgiye yönelik yapılanma da dahil olmak üzere şirketin bilgi alt yapısı hazırlanmalı ve işlemesi sağlanmalıdır.

Şirket dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları- örneğin akademik çevreler yada veri tabanı şirketleri gibi- ile ilişkileri yönetmeli ve bu kaynaklarla anlaşmalar yapılmalıdır. Bu iş büyük masraf gerektirdiğinden etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi çok önemlidir.<sup>348</sup>

### **3.5. Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Kariyer Geliştirme**

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmesi için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse personel tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme sistemi ise, bireyin temel ihtiyacı ve örgütsel işgücü ihtiyacını arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi, organize bir emektir.<sup>349</sup>

<sup>347</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.166

<sup>348</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.164

<sup>349</sup> KÖKTÜRK Mehtap ve YALÇIN Asuman F., "Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, s.755

Kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel olmak üzere iki yönü vardır. Örgütsel yönü, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgili iken bireysel yönü ise işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir.<sup>350</sup>

Kariyer geliştirmede organizasyonun ve bireyin sorumlulukları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3. Kariyer Geliştirme Sorumlulukları<sup>351</sup>**

Organizasyonun Sorumlulukları	Bireyin Sorumlulukları
Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak	Kariyer planlanmasına aktif bir şekilde katılma
Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek	Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak
İçerden terfi politikası uygulamak	İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek
Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek	Yeni fırsatlar aramak
Elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak	Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak
Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak	Bütün seçenekleri araştırmak
Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak	Kişisel hayatındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak
Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek	

Kariyer geliştirmede kullanılan bazı uygulamalar ise kısaca şöyledir.

**İçerden Terfi:** Çoğu organizasyon, kendisine gerekli olan elemanları dışarıda aramaktansa içerde aramayı tercih eder. Bunun en önemli sebebi içerden terfinin

<sup>350</sup> SOYSAL Abdullah, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi:Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler, Erciyes Ün. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000, s.789

<sup>351</sup> PALMER Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, Çev:Doğan Şahiner, 1. baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.89

çalışanlar üzerinde yapacağı etkidir. İçerden terfiyi standart politika haline getiren organizasyonlarda moral ve verimlilik genellikle yüksektir. Çalışanlar birey olarak kendilerine önem verip yatırım yapan organizasyonlara kişisel ve mesleki bir bağlılık duyar. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasına ve üretkenliğin artmasına neden olur. Çalışanların bu politikaya gösterdiği tepki, organizasyon hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmek, elden geldiğince iyi ve çok çalışmak ve enerjisini organizasyona daha çok hasretmektir.<sup>352</sup>

**İş Zenginleştirme:** Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş yüklemesi de denen iş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermekten ibarettir. Bir iş, o işi yapana aynı türden yeni görevler verilerek değil, çalışmayı daha şevkli hale getirecek unsurlar eklenerek zenginleştirilir.

İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi, aynı zamanda çalışanların yeni bilgiler edinmesini, performans hakkında doğrudan geri besleme almasını, iletişim kaynaklarına dolaysızca ulaşabilmesini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmasını sağlayarak, işin doğasını da değiştirir.

**İş Rotasyonu:** Kariyer geliştirmenin bir başka aracında çalışanların organizasyondaki yerlerini dikey değil de yatay olarak değiştirmektir. Organizasyonun hedeflerine uygun yeni görevlerle yada yeni bir bölümle karşılaşan elemanın önüne, yeteneklerini geliştirip yeni beceriler edinme ve belki de yeni bir kariyer gelişimi doğrultusu seçme fırsatı çıkmış olur.<sup>353</sup>

**Organizasyonun Rolü:** Organizasyonlar, insan kaynaklarına ilişkin plan ve uygulamalara gittikçe daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların kariyer ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemek ve bunları organizasyonun ihtiyaçlarıyla kaynaştırmak için gerekli becerilere sahip olmak organizasyonlar için çok önemlidir.<sup>354</sup>

<sup>352</sup> PALMER Margaret J., s.81

<sup>353</sup> PALMER Margaret J., ss.82-83

<sup>354</sup> PALMER Margaret J., s.87

### 3.6. Öğrenen Organizasyonlarda İnsan Kaynakları ve Performans Değerleme Sistemi

Öğrenen organizasyonlar, insan odaklı yönetim anlayışını benimsemiş organizasyon yapılarıdır. Sistemin merkezinde entelektüel bir sermaye olan insan yatmaktadır. Çünkü öğrenen organizasyonlarda insanlar, örgütün geleceğini şekillendiren kişilerdir.

Öğrenen organizasyonlarda işe alma, kişilerin bilgi seviyelerine göre değil, öğrenebilme yeteneklerine ve yaratıcılıklarına göre yapılmaktadır. Çalışanların öğrenebilme yetenekleri, yaratıcılıkları, eğitimleri, tecrübeleri, yargılama yetenekleri, zekaları ve ilişkileri onların sahip oldukları en büyük sermayedir. Çünkü günümüzde bilgi hızla eskimektedir. Ancak bilgisini yenileme kapasitesine, yani öğrenme yeteneğine sahip olanlar güncel bilgilerle donanacaklardır. Bu noktadan bakıldığı zaman organizasyonun temel görevlerinden biri, çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri hizmetleri sunmaktır.

Dolayısıyla örgütlerin, rekabetçi avantajı yakalayabilmek için, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor, özgün bir insan kaynakları yönetimi sistemine ve çalışanları birer maliyet unsuru olarak görmeyen; aksine onları işletmenin en değerli kaynağı olan entelektüel sermaye olarak nitelendiren ve çalışanlarla işletme arasında bütünleşmeyi sağlamaya çalışan bir yönetim felsefesine sahip olmaları gerekir.<sup>355</sup>

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur ve böylece onlarda kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağını bulurlar.

Performans değerlendirmenin önemli bir amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda

---

<sup>355</sup> YAZICI Selim, ss.177-178

işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar.<sup>356</sup>

Organizasyonel performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla organizasyonel amaçların birleştirilmesi gerekmektedir. Yüksek başarıya ulaşma amacının çalışanlara empoze edilmesi yerine amaçların oluşturulması sürecine çalışanların katılabileceği bir yapının oluşturulması gerekmektedir.<sup>357</sup>

Performans değerlendirme hiç sonu gelmeyecek bir süreçtir ve hem yöneticilerin hem de çalışanların çabasını gerektirir. Bu birlikte çalışma sonucunda ortaya çıkacak sistem şu özellikleri taşır:<sup>358</sup>

-Anlamlı bir iletişim kurulması sayesinde yönetici-işgören ilişkilerini güçlendirir.

-Çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesini ve yöneticiyle üzerinde anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar.

-Herkes hedeflerini ve standartlarını yıl içinde gözden geçirme fırsatı sağlar.

-Zıtlaşmaları azaltır.

-Örgütsel kararlara katılımı artırır.

Organizasyon, çalışanların değerlendirme sürecine katılmasını sağlamak için başından sonuna kadar onları sürece dahil etmelidir.

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir.<sup>359</sup>

Başarılı bir performans değerlerime sisteminin oluşturulması, organizasyonun her düzeydeki üyelerinin ortak çabasını gerektirir. Bütün düzeylerdeki elemanların sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak çalışanları sürece katılmalarıyla

<sup>356</sup>PALMER Margaret J, ss.9-10

<sup>357</sup> EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, s.287

<sup>358</sup> PALMER Margaret J., ss.13-14

mümkündür. Bu çaba normal olarak, oluşturulacak değerlendirme sisteminin hedeflerinde yansır.<sup>360</sup>

Fikirlerin yönetici ile çalışanların işbirliği ile geliştirilmesi, performansın artması ve çalışanın gelişmesi için en iyi planın yapılabilmesini sağlar. Yönetici organizasyonda bölüm amaçlarına ilişkin önerilerde bulunabileceği bir konumdur. İşgörenlerse, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine, böylece de verimliliğin nasıl yükseltileceğine ilişkin önerilerde bulunabilecekleri bir konumdur. Performansın yükseltilmesi için yapılan planlama sonucu yönetici ile çalışanların ne ölçüde işbirliği içinde oldukları belirlenir. Plan kişiler için anlam taşımak ve mesleki bakımdan uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda, gelecek performans değerlendirmesinin de temelini oluşturur.<sup>361</sup>

Hiçbir büyük örgütsel program, üst yönetim işi ciddiye alıp tam bir destek vermedikçe başarılı olamaz. Bu destek sadece programa gerekli kaynakları sağlamaktan ibaret değildir. İnsan kaynaklarının değerine inanan ve çalışanlarının tüm potansiyellerini kullanmasına yardımcı olmak üzere adımlar atılması konusunda organizasyonun kendisine ve çalışanlara karşı sorumlulukları olduğunu kabul etmesini gerektirir.<sup>362</sup>

**Başarı Değerleme:** Bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçüleri ile karşılaştırılması ile ortaya çıkar. Değerleme denilince bir karşılaştırma yapmak gereklidir.

Başarıyı belirleyen öğelerin nesnel nitelikte ve herkes tarafından kabul edilebilir olması sağlanınca, başarı kavramı açıklığa kavuşmuş olur.

İşgörenin başarı derecesinin saptanması için, kullanılan bilgilerin nesnel nitelik kazanmaları için geçmiş ve gelecekle ilgili olmaları gerekmektedir.

<sup>359</sup> PALMER Margaret J., s.17

<sup>360</sup> PALMER Margaret J., s.25

<sup>361</sup> ATAAY İsmail Durak, s.70

<sup>362</sup> PALMER Margaret J., s.76



Elde edilen bilgiler, geri besleme süreci içinde diğer bilgilerin çoğaltılmasını sağlarlar. Ayrıca, örgütsel ve bireysel gelişmede kullanılırlar. Başarı değerlendirme için elde edilen bilgiler kuruluş içinde bir süreç oluşturarak, sürekli kullanılabilirler.<sup>363</sup>

#### 4. Küreselleşme, Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyonlar

Küreselleşme sürecinde yaşanan ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel ve demografik türden hızlı değişimler bireyler ve uluslar kadar iş örgütlerini de çok yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle işletmeler küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına ayak uydurabilecek yeni planlara yönelebilmektedirler. Bu aşamada, örgütlerin yapı taşı olan insanın kendini geliştirmesi olgusunun, ortak bir vizyonla örgütün tamamına yayılarak, öğrenen organizasyona ulaşabileceği varsayılmaktadır.

Bilgi toplumunda, organizasyon bireylerinin önemli özelliklerinden birisi de sürekli öğrenmedir. Bilgi toplumunun bir gereği olarak görülen öğrenen organizasyon, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi sürecidir. Öğrenen organizasyonların önemi, bireyler gibi organizasyonların da kendini geliştirmesini, yaşam boyu süren bir süreç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu da içinde yaşadığımız bilgi çağının önemli bir kavramı olan bilgi eskimesi kavramı ile mücadelede etkili olarak kullanılacak bir araçtır.<sup>364</sup>

##### 4.1. Yeniden Yapılanma – Öğrenen Organizasyon ilişkisi

Öğrenen organizasyon kavramı ile yeniden yapılanmanın ilişkilendirilmesinde, aralarındaki ortak noktalardan hareket edilebilir. Öğrenmeyi teşvik etme, açık iletişim, işgörenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine önem verilmesi, bilgiye zamanında ve eksiksiz ulaşarak ondan en etkin bir şekilde yararlanmanın gerekliliği gibi konular her iki organizasyon yaklaşımında da ağırlıklıdır. Öte yandan yeniden yapılanmanın kurallara uygun şekilde gerçekleştirilmesinin öğrenen bir organizasyon yaratacağı da söylenebilir.

<sup>363</sup> ATAAY İsmail Durak, ss.228-230

<sup>364</sup> ÇELİK Adnan, s. 114

Öte yandan öğrenen organizasyonlarda üst düzeylerde öğrenme, deneme-yanılma becerisi geliştirme ve vakıf olma yoluyla gerçekleşir. Bu nedenle çoğu kez tekrarlı davranışların sonucu olan alt düzeyde öğrenmeden daha algısal bir süreçtir. Dolayısıyla, yeni bir strateji, yeni bir önder yada pazarda ani bir değişim gibi nedenlerden kaynaklanan bazı büyük girişimler üst düzeyde öğrenme için çoğu kez gereklidir ve yine çoğu kez üst yönetim düzeyinde gerçekleşir. Yeniden yapılanma ise zaten başlı başına bir üst düzey öğrenme gereksiniminin sonucudur.<sup>365</sup>

#### 4.2. Bir Öğrenen Organizasyon Yaratmak ve Sürdürmek

Bir öğrenen organizasyon yaratıp bunu sürdürebilmek için:

- Örgütü bir sistem olarak düşünmek,
- Öğrenme ve uygulama toplulukları oluşturmak ve bunlara destek olmak,
- Kişisel gelişime ve ustalık konularına odaklanmak,
- Daha az hiyerarşik, daha kendi kendini yöneten kurumsal yapılar oluşturmak,
- Senaryolardan yararlanarak planlama yapmak<sup>366</sup> gerekli koşullardandır.

Yeni sistemlerin ortaya çıkması, kendini örgütleme maliyetleri ve bir enformasyon çağı öğrenimi belirli tarihe bağlı değildir. Böylece devamlı öğrenmede, herkesi kendini yenileme isteğiyle donatabilmek, değişime açık organizasyonlardaki yöneticilerin önemli bir rolüdür. Çalışanlar fırsatlarla karşılaşır ve günlük problemler öğrenme için daima potansiyeldir. Açık organizasyonel değerler oluşturmak, niçin ve ne yapmalı ne üzerinde çalıştı sorularına karşılık gelen ifadelerin bugünün zaman dilimleriyle orantısını kurmak, çalışanların öğrenme performansını artırmak, yöneticilerin öğrenen bir organizasyona giden yolu aramalarını sağlar. Gerçek bir öğrenen organizasyon yaratmak ve sürdürmek için yöneticiler iletken ve öğrenmenin destekleyicisi bir örgüt iklimi oluşturmak zorundadırlar.

Geleneksel olmayan düşünceyi güçlendirmek ve sorumluluk almayı teşvik etmek, kültürel başarısızlığa katlanabilme, rasyonel analitik yöntemleri fazla kullanmakla

<sup>365</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.76

<sup>366</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, ss.231-232

birlikte, problem çözümünün çeşitli yollarını deneme yöntemlerinde rekabet etmeyi sağlamak da yöneticilerin rollerindedir.

Yenilikçi düşünceleri istihdam etmek, yöneticinin öncelikli amacı olmalıdır. Çatışmaları potansiyele dönüştürebilmek, çeşitli düşünceler arasında değer yaratıcı bir tarzı benimsemek, gereksinildiği gibi dağılmak veya kendilerini yeniden oluşturmaya öncü olmak, karmaşıklık ve kaos teorilerinin tahminlerini kabul ederek anlama, acil değişim için gerekli yetenekleri çekici kılmak yöneticilerin diğer fonksiyonlarıdır.<sup>21</sup> yüzyılın yöneticileri bir öğrenen organizasyon yaratarak etkin olmak durumundadırlar.<sup>367</sup>

En alt düzeyden en üst düzeye kadar, herhangi bir düzeyde çalışanlar, kâr programının belirlenmesi de dahil olmak üzere planlama konularında kendisine gerçek sorumluluk verilmesini istemektedir. Söz konusu çalışanlar, kendi işi için hedefler oluşturmak ve çeşitli hedeflerle ve oto kontrolle kendi kendini yönetmekten sorumlu tutulmalıdır. Yapılan işin sürekli geliştirilmesinden sorumlu tutulmalıdır. Japonlar buna sürekli öğrenme diyor. Girişimin hedeflerini oluşturmak ve bu konularda karar vermek söz konusu olduğunda sorumluluğu paylaşmaktır.<sup>368</sup>

### 4.3.Kriz Dönemlerinde Öğrenen Organizasyonların Yeri

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir. Yeni organizasyon modelleri, bir önceki diğerinin temelini oluşturan aşamalı bir süreç şeklindedir.<sup>369</sup>

Kriz öncesi organizasyonel değişim sürecinin toplam kalite organizasyonlarından sonraki ikinci aşamasını öğrenen organizasyonlar oluşturur. Öğrenen organizasyon kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon olarak tanımlanır. Toplam kalite yönetimi ile öğrenen organizasyonlar arasında temel bir farklılık olmadığı ileri sürülmektedir. Ancak toplam kalite yönetimi değişime uyum sağlamaya ve tüketici beklentilerini karşılamaya çalışırken, öğrenen organizasyonlar

<sup>367</sup> YILMAZ Hüseyin, *İşletmelerde Bilgi Teknolojisi*, s.63

<sup>368</sup> DRUCKER Peter F., *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, Çev: Bülent TOKSÖZ, 1998, İnkılap Kitap

Yay. s.198

<sup>369</sup> ÖZALP İnan, s.516

yalnızca değişime adapte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenmeye çalışırlar. Öğrenen organizasyonlar tüketici beklentilerini önceden görerek talep yaratırlar. Bu açıdan krizden kaçışa uygun bir yapılanmaları vardır.<sup>370</sup>

Kriz dönemleri fırtınalı dönemlerdir. Fırtınalı bir dönem tanımı gereği düzensizdir, doğrusal değildir, kararsızdır. Ancak bu dönemin temelini oluşturan nedenler analiz edilebilir, önceden görülebilir ve kullanılabilir. Temel konuların yönetimi aynı zamanda yarın için yönetimdir.<sup>371</sup> Bu da öğrenen organizasyonlarda mümkündür.

21. Yüzyılda rekabet edebilmek için diğer bütün rekabet unsurlarının yanı sıra bilgi ve organizasyon kavramı önemli olmaktadır. Çünkü artık bilgi tek başına yeterli olmuyor. Bilgiye sahip olma kanalları çoğaldı. Önemli olan o bilginin organize edilerek, katma değer haline getirilmesidir.<sup>372</sup>

#### 4.4. Öğrenen Organizasyonlarla İlgili Sistemlerin Uygulamalarından Örnekler

Öğrenen organizasyon olma açısından işletmeler özellikle çok uluslu işletmeler büyük çaba harcamakta bazıları öğrenen organizasyon olma aşamasına girmiş, bunlardan bazıları ise daha ileri aşama olan mükemmel işletmeler olma yolundadır. Bazı örnekleri inceleyelim.<sup>373</sup>

1-Fiat işletmesi otomobil tasarımı, üretimi ve pazarlaması yapan çok uluslu bir işletmedir. Fiat İşletmesi Fiat Lancia ve Alfa Romeo markalarıyla üretim yapmakta ve 3000 yönetici ve eleman çalıştırmaktadır. Buradaki değişim örgütsel öğrenme ile başlamıştır. Öğrenen organizasyon olma yönünde ilk hareket yönetim biçimi ve kültürünü değiştirmekle başlamıştır.

2-Eastman Kodak yeni teknolojilerle ilgili olarak geniş çapta tecrübeler yapmaktadır. İleriki müşterilerin genellikle büyük endüstriyel kuruluşlar ile ticari

<sup>370</sup> TÜZ Melek Vergiliel, s.33

<sup>371</sup> DRUCKER Peter F., Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, s.12

<sup>372</sup> ÇELİK İsrail, s.7

<sup>373</sup> ÖZALP İnan, s.518

işletmeler olduğunu gören Kodak öğrenen organizasyon olarak klasik imajını değiştirmek için yeni yetenekler geliştirdi.

3-Motorola işletmesi dünyanın en büyük elektronik araç, sistem ve hizmetler sunan ABD'nin en büyük 50 işletmesi arasında yer alan başarılı bir kuruluştur. Motorola İşletmesinin ilk gördüğü konu öğrenme ile değişimin birlikte gittiği idi. Motorola öğrenen organizasyon sistemine geçişle birlikte 1980-1990 arasında gücünü yeniden keşfetti. Motorola her yıl eğitim ve öğretim programlarına 60 milyon dolar yatırım yapmaktadır.

4- Öğrenen organizasyon konusunda başarılı bir işletme de Taco Bell'dir. Son üç yılda satışları çok düşen Taco Bell işletmesini yeniden tanımladı. Müşterinin yiyecek, hizmet ve fiziki kuruluşu değerlendirmesi ön plana çıktı. Eğitim ve işe alma yöntemlerini değiştirdi. Nezaretçilerin rolü yönetme ve denetlemekten, destek vermeye geliştirmeye ve yetiştirmeye doğru değişti.

#### **4.5.Rekabet Kalite ve Öğrenen Organizasyonlar**

Bilgi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı getirebilir. Rakipleri eninde sonunda her zaman pazarda lider olan şirketin o andaki ürün yada hizmetlerinin kalite ve fiyatına uyum sağlayabilirler. Ama bilgi açısından zengin, bilgiyi yönetmeyi bilen bir şirket, bu gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, yaratıcılık yada verimlilik düzeyine erişmiş olacaktır. Bilginin getirdiği avantaj sürekli dir çünkü kazançların artmasını ve avantajların sürmesini sağlar. Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi kullanıldıkça artar; düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama vermeden bir şey eksiltmez. Herhangi bir kuruluştaki bilgi stoklarından yeni düşünceler üretme potansiyelinin sonu yoktur, özellikle de o kuruluştaki çalışanlara düşünme, öğrenme ve birbirleriyle konuşma fırsatı veriliyorsa.<sup>374</sup>

Her alanda kıyasıya bir rekabetin yaşandığı günümüzde; kuruluşların ayakta kalabilmesi için müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasının ve katile düzeyi sürekli iyileştirilirken maliyetlerin düşürülmesinin ne kadar gerekli olduğu, artık

<sup>374</sup> DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, s.41

herkes tarafından kabul edilmektedir. Bunların sağlanabilmesi için de bir sistem kurulmasının gerekliliği çok açıktır.

Ancak, burada unutulmaması ve üzerinde önemle durulması gereken nokta, sistemin özünde insan unsurunun var olduğudur. İnsanların isteği, çabaları olmazsa sistemin kurulması da mümkün olmaz.<sup>375</sup>

Örgüt geliştirme değişime bir yanittir. Bu anlamda örgüt geliştirme örgütlerin, yeni teknolojilere, pazarlara, tehlikelere ve değişimin kendi hızına daha etkili ayak uydurabilmeleri için, inançlarını, tutumlarını, değerlerini ve yapılarını değiştirmeye yönelik karmaşık bir eğitim stratejisidir.<sup>376</sup>

Sürekli iyileşme ve değişim artık kaçınılmazdır. Sertleşen rekabet, işletmenin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Artık sadece mal yada hizmetin değil bir bütün olarak sistemin kaliteli olması gereklidir.

Uzun yıllar kendi alanlarında lider olmuş işletmelerin, rakiplerin benzer yada daha üstün ürünleri piyasaya sürmeleri karşısında yok olma tehlikesiyle karşılaşmaları bu sonucu açıklayıcı bir durumdur.

Toplam kalite yönetimi, organizasyon kültüründe topluca bir değişimi gerektirir. Tüm çalışanların, süreçlerin, bütün üretim araçlarının ve ürünlerinin bütünlüklü halde ele alınarak sürekli gelişme anlayışının kuruluşa yerleşmesi ile rekabet gücünün sağlıklı bir şekilde artırılmasını gerekli kılar.

Hızla değişen rekabet şartlarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü artırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, işletmeyi diğer işletmelerle, sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak, en iyi uygulamaları işletmenin şartlarına, yapısına, amaç ve

<sup>375</sup> GÜVENÇ İnci, "Sistemin Özünde İnsan Unsuru Var", TSE Standart Dergisi, Sayı:440, Ağustos 1998, s.14

<sup>376</sup> YAPRAK Şenol, "İşletmelerde Örgüt Geliştirme Süreci ve Teknikleri", TSE Standart Dergisi, Sayı 468, Aralık 2000, s.65

kültürüne göre uyarlamayı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araç olan kıyaslama öğrenen organizasyonun alt yapısını oluşturur.<sup>377</sup>

#### 4.5.1. Kalite İçin Gerekli İsteğin Yaratılması

Ürün ve hizmetlerin kalite seviyelerinin sorumluluğunu taşıması için, şirketin devamlı bir gelişme sağlamak iyi tanımlanmış bir politika ve organizasyonel yapıya, standart işlem prosedürlerine ve etkin bir denetleme ve kontrol sistemine ihtiyaç vardır. Bununla beraber, bu sayılanlar sadece çatıyı oluşturur fakat istenen sonuçlara otomatik olarak ulaşılmasını temin etmez. Kalite sisteminin ruhu ve geçerli prensibi; şirket çalışanlarının konuyu önemseyen davranışları ve şirket hedeflerine ulaşmada vermiş oldukları sözlerdir.

Sadece kalite sisteminin işleyişi için değil, bütün şirket faaliyetlerinin başarısı için de gerekli olan personelin katılımını sağlamak olmalıdır. Çalışan her bireyin şirketin sağladığı ürün ve hizmetlerin kalitesi ile yakından ilgilenmesi ilke edinilmelidir.<sup>378</sup>

#### 4.5.2. Kalite Döngüsü ve Üç Önemli Yan Ürün

Biz bilincinin olduğu bir iş yerinde çalışanlar kendilerini değerli hissederler. Kendini değerli ve onurlu gören insan yaptığı işi değerli ve onurlu bulur. Yaptıkları işten ve ürettikleri üründen gurur duyar. Ürettiğinden gurur duymak olumlu bir döngü oluşturur.<sup>379</sup>

Biz bilincinin uygulandığı işyerinde üç önemli yan ürün daha ortaya çıkar. Bunlar: 1- Biz bilincinin yönetime hakim olduğu yerde çalışanlar daha gayretlidirler. 2- Çalışanlar daha az israf ederler. 3- İşyerinde kişiler arası farklılıklardan kaynaklanan çekişme ve sürtüşmeler azalır. Çünkü şirketin çıkarları, herkesin tek tek kişisel çıkarlarından ayrı değildir.<sup>380</sup>

<sup>377</sup> ÖZGEN Hüseyin ve ÖLÇER Ferit, "Toplam Kalite Yönetimi'nde Benchmarking Uygulaması", TSE Standart Dergisi, Ağustos 1998, Sayı: 440, ss.61-64

<sup>378</sup> BAĞRIÇIK Atila, Belgelerle Uygulamalı ISO 9000, 1. Baskı, Kasım 1995, Bilim Teknik Yay.s.42

<sup>379</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s:260

<sup>380</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s:263

## 5. Öğrenen Organizasyona Dönüşmedeki Engeller

Öğrenen organizasyon olmakta her değişimde olduğu gibi engeller söz konusu olabilir. Bunların bazıları şunlardır:<sup>381</sup>

- Üst yönetimin desteği ve liderliği gerçek anlamda sağlanmazsa öğrenen organizasyon haline dönüşülemez. Üst yönetim bu konuda vizyon geliştirmemezse başarıya ulaşamaz. Üst yönetimin bu konuda bir korkusu varsa üst yönetim şeklen destek verecek gerçek anlamda destek sağlamayacaktır. Üst yönetimin ve çalışanların direnmeleri ile metafor gelişecek ve bu durum örgütsel balçık dediğimiz olumsuz bir ortam yaratacaktır. Böylelikle değişim imkansız denecek kadar zorlaşacaktır.

- Organizasyonlarda eğitim programlarının sürekli bir şekilde uygulanmaması örgütsel öğrenmeyi engeller. Görünüşte eğitim programları yaparak gerçek anlamda eğitim programları hazırlamamak ve her seviyede eğitim planı hazırlamamak örgütsel açıdan gelişimi azaltır.

- Organizasyonda açıklık politikası uygulamamak örgütsel öğrenmeyi engeller. Özellikle bilimsel iletişim kanalları çalıştırılmazsa başarı sağlanamaz.

- Organizasyon yapısında değişiklik yapmak ve yüksek tavanlı yapı ile örgütsel öğrenme gerçekleşemez.

- Organizasyon yeni fikir ve buluşlar ile maliyet azaltıcı çalışmaların yapılmasının güdülenmemesi örgütsel öğrenmeyi engeller. İşletmede ödül öneri sistemi uygulanmaması öğrenen organizasyon olmayı engeller.

- Bilgilerin bireysel düzeyde kalması ve örgütsel bilgi herkesin kullanabileceği bir biçime sokulmazsa örgütsel öğrenme engellenecektir.

- Örgütsel öğrenmede bir sorun ise kaynak yetersizliği olmasıdır. Öğrenen organizasyon olma diğer yönetim birimlerinde olduğu gibi büyük kaynakları gerektirir. Kaynakların sınırlı olması eğitim faaliyetlerine ağırlık vermeyi zorlaştırabilir.

<sup>381</sup> ÖZALP İnan, s.516



## 5.1.Öğrenen Organizasyonun Öğrenme Yetersizlikleri

Öğrenen örgüt olabilmek için öncelikle örgütteki öğrenmeyi engelleyici unsurların ortadan kaldırılması gerekir. Bireysel öğrenmenin önünde duran engeller ortadan kaldırılmadıkça örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır. Senge örgütün yapı, işleyiş ve kültürü ile ilgili olarak yedi öğrenme yetersizliğini saymaktadır.<sup>382</sup>

Çoğu organizasyonun iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir. Tasarlanma ve yönetilme şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli ve daha da önemlisi, çalışanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli-sadece organizasyonlara değil daha geniş bir kesimde- temel öğrenme yetersizliklerini yaratmaktadır. Bu yetersizlikler akıllı, kendini işine adanmış inanların çabalarına rağmen etkinliğini sürdürmektedir. Çoğu kez problemleri çözmek için ne kadar çaba harcarsa, sonuçlar o kadar kötü olmaktadır. Öğrenme adına olup biten ne varsa, bu öğrenme yetersizliklerine rağmen olmaktadır. Çünkü bu yetersizlikler tüm organizasyonları bir ölçüde kaplamıştır.

Özellikle farkına varılmadığında bu öğrenme yetersizlikleri trajik bir boyut taşır. Bunları iyileştirmek için atılacak ilk adım, yedi öğrenme yetersizliğini teşhis ederek işe başlamaktır.<sup>383</sup>

### 5.1.1. Bulunduğu Pozisyona Yoğunlaşıp Bütünü Görememe

İnsanlar sadece kendi yaptıkları işler üzerine odaklaştıklarında, örgütler birbirinden bağımsız kendi dünyalarında işlerini yapan kişilerle dolmaktadır. Herkes kendi işi ve pozisyonu üzerine yoğunlaştığında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesinden dolayı ortaya çıkan sorunlar kimsenin sorumluluk alanına girmemektedir. Hiç kimse çıkan sorunun kendini ilgilendiren yönünü göremediğinden, hep dışarıdan birinin işleri bozduğu varsayılır ve öyle inanılır.<sup>384</sup>

<sup>382</sup> ÖZDEN Yüksel, s.150

<sup>383</sup> SENGE Peter M., *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, 7.Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yay., Ekim 2000,s.27

<sup>384</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.150-151

Çalışanlara ne yaptıkları sorulduğunda, çoğu her gün yaptıkları görevleri tarif etmekte, ancak parçası oldukları daha büyük çalışma düzeninin amacına değinmemektedir. Çoğu, kendisini üzerinde çok az yada yok derecede etkisi olduğu bir sistem içinde görmekte. Bunun sonucu olarak da, sorumluluklarını pozisyonlarının sınırlarıyla sınırlamış görme eğilimindedir.

Organizasyonlarda insanlar sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaştıklarında, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olmazlar. Dahası, sonuçlar hayal kırıklığına uğrattığı olduğundan, bunun neden kaynaklandığını kestirmek çok zor olabilir. Tüm yapılan birinin işi bozulduğunu varsaymaktır.<sup>385</sup>

### 5.1.2. Başkasını Sorumlu Tutma Eğilimi

İşler ters gittiğinden herkes suçu üzerine atabileceği birilerini arar. Bu aslında pozisyonum neyse ben oyum düşüncesinin bir uzantısıdır. Sadece kendi alanımızın sınırları içinde kaldığımızda, eylemlerimizin bizim pozisyonumuzun ötesine uzandığını göremeyiz. Kendi eylemlerimiz sonuçta bize rahatsızlık verdiğinde de bunun bizim dışımızdakilerden kaynaklandığını zannederiz.<sup>386</sup>

Herkeste işler ters gittiğinde bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi vardır. Düşman dışarıda sendromu aslında pozisyonum neyse ben oyum anlayışının ve bu bakışın teşvik ettiği dünyaya sistemsiz bakma yollarının bir yan ürünüdür. Sadece kendi pozisyonumuz üzerinde yoğunlaştığımızda, eylemlerimizin bu pozisyonun sınırlarının ötesine uzandığını göremeyiz Bu eylemlerimiz, geri dönüp bize rahatsızlık veren sonuçlar doğurduğunda, bu yeni problemleri yanlış bir algılamayla dışarıdan kaynaklanan problemler olarak düşünürüz. Tıpkı kendi gölgesi tarafından kovalanan kimse gibi, bizde onları bir türlü başımızdan atamayız.

Düşman dışarıda sendromu, organizasyon içinde başkalarına kabahat yüklemeye sınırlı değildir. Düşman dışarıda sözü her zaman yarımıdır. Çünkü dışarıda ve içeride genel olarak tek bir sistemin parçalarıdır. Bu öğrenme yetersizliği, bizimle dışarıda

<sup>385</sup> SENGE Peter M., s.27

<sup>386</sup> ÖZDEN Yüksel, s.151

olan arasındaki sınıra oturan problemlere içeride tatbik edeceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi neredeyse olanaksız kılar.<sup>387</sup>

### 5.1.3. Sorumluluğu Üstlenmede Aktif Olma Girişimi

Bu durum, olaylar karşısında aktif davranarak sorunu çözmeye girişmedir. Senge, bu durumun aslında reaksiyon göstermenin kılık değiştirilmiş hali olduğuna inanmaktadır. Onun için bu tür sorumluluğa sorumluluk kuruntusu demektir. Gerçek aktif davranma kendi problemlerimize nasıl katkıda bulunduğumuzu görebilmektir. Aktif olma girişimi düşünme tarzımızın bir ürünüdür, duygusal durumumuzun değil.<sup>388</sup>

Yöneticiler sık sık zor problemlerle karşılaştığında sorumluluk üstlenmenin gerekli olduğunu bildiriyorlar. Bununla anlatılmak istenen, zor sorunları göğüslememiz, bir şeyler yapmak için başkalarını beklemeyi bırakmamız ve problemleri bunalıma dönüşmeden çözmemizdir. Özellikle önceden etkin olma tepkisel davranmanın, bir adım atmadan önce durumun kontrol edilemez hale gelmesini beklemenin panzehiri olarak görülmekte. Ancak bir dış hasma karşı saldırgan tutum almak gerçekten önceden etkin olma ile eş anlamlı değildir.<sup>389</sup>

### 5.1.4. Olaylar Üzerine Yoğunlaşarak Takılıp Kalma

Olaylar üzerine yoğunlaşmak insanı olay merkezli açıklamalara götürür. Bu, doğrusal ve kısa dönemli düşünmenin bir sonucudur. Hep bir önceki olayların bir sonrakileri meydana getirdiğini düşünürüz. Bunda kısmen doğruluk payı olsa da bizi olayların ve problemlerin gerisindeki uzun dönemli değişim örüntülerini görmekten ve bu örüntülerin nedenlerini anlamaktan uzaklaştırır. Kısa dönemli düşünmenin yaygın olduğu bir örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi zordur. Çünkü, olaylar üzerinde yoğunlaştığımızda yapabileceğimiz en iyi şey onları önceden tahmin edebilmektir.<sup>390</sup>

<sup>387</sup> SENGE Peter M., s.29

<sup>388</sup> ÖZDEN Yüksel, s.151

<sup>389</sup> SENGE Peter M., s.29

<sup>390</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.151-152

Bugün hem organizasyonların hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş ve tedrici kademeli süreçlerden gelmektedir.

İnsanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir organizasyonda üretici öğrenme sürdürülemez. Olaylar üzerinde yoğunlaşırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı meydana gelmeden önce tahmin etmektir. Böylece optimal şekilde tepki gösterebiliriz Ancak yaratmayı öğrenemeyiz.<sup>391</sup>

### 5.1.5. Yavaş Seyreden Süreçleri Görememe

Bir kurbağayı kaynar suyun içine bırakırsak hemen kendini dışarıya atmaya çalışır. Ama eğer kurbağayı oda sıcaklığındaki bir suyun içine bırakırsak öylece kımıldamadan duracaktır. Suyun sıcaklığı yavaş yavaş artırılırsa çok ilginç bir şey olur: Sıcaklık yükselirken kurbağa hiç bir şey yapmaz. Aksine bundan zevk alıyormuş gibi gözükür. Onu dışarı atlamaktan alıkoyan hiçbir şey olmadığı halde, suyun içinde haşlanmayı bekler. Çünkü, kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dahili aygıt, onun çevresindeki ani değişimlere göre programlanmıştır. Yavaş, tedrici gelişmelere değil. Örgütler de yavaş seyreden süreçleri görmeyi öğrenemedikleri sürece kurbağanın akıbetine düşmekten kurtulamazlar.<sup>392</sup>

Şirket başarısızlığı üzerine yapılan sistem incelemelerinde hayatta kalmaya yönelik olarak tedricen oluşan, tehditlere ters anlamda adapte olma öylesine yaygındır ki, ortaya haşlanmış kurbağa meselinin çıkmasına yol açmıştır. Yavaş seyreden, kademeli süreçleri görmeyi öğrenmek, telaşlı hızlanmayı yavaşlatıp çok ince ve görülmesi zor olana dikkat etmeyi gerektirir. Problem, zihinlerin tek bir frekansa ayarlanmasıdır.<sup>393</sup>

### 5.1.6. Tecrübeyle Öğrenme Sürecinin Uzun Olması

Tecrübe etkili bir öğrenme şeklidir. Bir eylemde bulunur, sonuçlarını görür ve sonra yeni farklı eylemlere gireriz. Ancak bu eylemlerimizin sonuçlarını göremediğimiz

<sup>391</sup> SENGE Peter M., s.31

<sup>392</sup> ÖZDEN Yüksel, s.152

<sup>393</sup> SENGE Peter M., s.32

zaman tecrübelerden öğrenmek imkansız hale gelir. Örgütlerde sonuçları 5-10 yıl sonra ortaya çıkacak bir çok kritik kararlar alınır İnsanlar sonucu bu kadar uzun zaman sonra ortaya çıkacak tecrübelerden öğrenecek kadar güçlü belleğe sahip değildir.<sup>394</sup>

En güçlü öğrenme doğrudan tecrübeyle olur. Eylemlerimizin ilk sonuçları uzak bir gelecekte yada içinde işler yaptığımız daha büyük bir sistemin uzak bir köşesinde ortaya çıkıyorsa, o zaman öğrenme gerçekleşmez. Herkesin bir öğrenme ufku, içinde etkinliğini ölçtüğü zaman ve mekanın bir görüş genişliği vardır. Eğer eylemlerin sonuçları öğrenme ufkunun ötesinde ortaya çıkıyorsa, dolaysız, doğrudan tecrübeyle öğrenmek imkansız hale gelir.

Organizasyonların karşı karşıya kaldığı esas öğrenme ikilemi burada yatar: En iyi tecrübeyle öğreniriz, ama hiçbir zaman çok önemli kararların çoğunun sonucu doğrudan yaşanmaz. Organizasyonlarda alınan en kritik kararların yıllara veya on yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Devrelerin görülmesi zordur ve bir-iki yıldan fazla sürdürdükleri takdirde onlardan bir şey öğrenilmesi de zordur.<sup>395</sup>

### 5.1.7. Yöneticilerin Kapasitelerinin Yetersizliği

Bir çok örgütte yönetimin kritik kararları alabilecek kapasitede olduğuna inanılır. Bundan dolayı gerekli öğrenme ve bunun sonucu yapılması gereken hep üstlere havale edilir. Oysa çoğu yönetici bu kapasiteden uzaktır.<sup>396</sup>

Çoğu zaman iş dünyasında yönetici takımlar zamanlarını kendilerine ait söz geçirecek alan için mücadele etmekle geçirirler, kendilerini kişisel olarak sevimsiz gösterecek şeylerden kaçınırlar ve herkesin takım kollektif stratejisinin arkasında olduğu izlenimini vermeye çalışırlar. Tutarlı bir takım görüntüsünü korurlar. İmajı bozmamak için aralarındaki anlaşmazlıkları bastırmaya çalışırlar, ciddi itiraz ve çekinçelere sahip olanlar bunları açıkça ifade etmekten kaçınırlar ve ortak kararlar ya herkesin ortak kabul edebileceği, sineye çekebileceği yada bir kişinin gruba yamadığı görüşünü yansıtan sulandırılmış uzlaşmalar olur. Ortada bir anlaşmazlık varsa, bu genel olarak

<sup>394</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.152-153

<sup>395</sup> SENGE Peter M., s.33

<sup>396</sup> ÖZDEN Yüksel, s.153

suçlayıcı, görüşleri kutuplaştırıcı bir tarzda ifade edilir ve varsayımlarla tecrübedeki farklılıkların takımın bir bütün olma olarak öğrenilebileceği tarzda ortaya serilmesi başarısızdır.

Bir çok yönetici takım baskı altında çökmüştür. Takım rutin konularla çok iyi fonksiyon yapabilir. Ama tehdit edici veya rahatsız edici karmaşık sorunlarla karşılaşınca, takım olma hali kalmaz ortada Çoğu yönetici kollektif çalışmayı rahatsız edici bulur.<sup>397</sup>

Öğrenen örgütleri oluşturmak için yukarıdaki engelleri ortadan kaldırmak gerekecektir. Zaten örgütler çalışanları kanalıyla öğreneceklerdir. Çalışanların öğrenmesini sağlamanın temel koşulu da, onların önündeki öğrenme engellerini ortadan kaldırmaktır. İnsan doğası gereği sürekli öğrenen bir varlıktır. Çünkü öğrenemeyen yaşayamaz. Yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi sağlamak için yaptıkları en önemli şey, öğrenmenin önündeki zihinsel ve kurumsal engelleri kaldırmaktır.<sup>398</sup>

## 5.2.Öğrenememe Hastalıkları

Uzmanlar, şirketlerin hastalıklarını teşhis etmediğini ve dolayısıyla tedaviye geçilemediğini düşünüyorlar. Bazı şirketler ve kurumlar çok uzun geçmişlerine rağmen hala geçmişten ders çıkaramayıp formel anlamda işleri kişisellikten çıkaran, en az zaman ve en düşük maliyeti yakalayan , etkin ve verimli çalışmaya imkan veren sistemleri kuramamışlardır. Bugünkü rekabet ortamında ayakta kalmak için yeniden yapılanmaya ve öğrenememe hastalıklarını teşhis edip tedaviye başlamak gerekir. Öğrenememe hastalıkları şöyle sıralanabilir:<sup>399</sup>

### 5.2.1. Sorunu Kabul Etmeme

Organizasyondaki en ciddi hastalıklardan biri sorun olduğunu kabul etmemektir. Çoğu kişi sorunu fark etmesine rağmen sorunu ortaya çıkaracak, gözler önüne serecek cesareti gösteremez. Gösterenlerinde ayağı kaydırılır. Çünkü organizasyonun sorunlu

<sup>397</sup> SENGE Peter M., s.34

<sup>398</sup> ÖZDEN Yüksel, s.153

<sup>399</sup> ARAT Melih ve Diğerleri, Öğrenen Organizasyonlar, 2. basım ,İstanbul, KALDER Yayınları No:16, Mayıs 1998, ss.13-18

durumundan çıkarı olanlar vardır. Bunun yanı sıra, yetkileri üzerinde toplamış olan patron ve yöneticiler, şirketi olduğu gibi değil, görmek istediği gibi algılarlar. Buna rağmen şirket para kaybetmeyebilir ve standart bir başarıyı gösterebilir. Bu tür bir öğrenememe hastalığının tedavi şekillerinden biri şirket yönetimine sorunun dış kanallarla ve rakamlarla duyurulması ve yönetimin dikkatinin çekilmesini sağlamak olabilir. Bu sorun en ciddi olanıdır çünkü hasta ,hasta olduğunu kabul etmemektedir.

### **5.2.2. Sorunu Görüp de Görmeme**

Bu, bir sorunun olduğunu görüp harekete geçmeme hastalığıdır. Üst yönetim sorunu görür ve merak etmeyiniz hallediyoruz der. Bundan sonra iki şey yapılır. Ya hiçbir şey yapılmaz ya da daha önce yapılanlar ne ise ona devam edilir. Ancak daha önce yapılanın hastalığın tedavisine faydası olsa sorun zaten önceden çözülmüş olacaktır.

### **5.2.3. Bilginin Paylaşılmaması**

İşletme içindeki bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olmayacaktır. Çalışanlar her ne kadar iyi niyetli olsalar da ayrıldıkları zaman eğer bilgilerini paylaşmamışlarsa bu iyi niyetin organizasyona hiçbir faydası olmayacaktır. Gün içinde değişik kanallardan işletme içinde inanılmaz derecede bilgi üretilir. Ancak bu bilgi sadece bireylerin akıllarında kalır ve paylaşılmaz ise rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yeteneklere ve faaliyetlere dönüşemez. İşletmelerde her gün bilerce fırsat fark edilemediği için değerlendirilmeden kaybolup gitmektedir.

### **5.2.4. Olayların ve Süreçlerin İlişkisini Kuramama**

İşletmenin farklı bölümlerinde ve süreçlerinde çalışanlar gün içinde yüzlerce faaliyette bulunurlar. Yüzlerce insanla görüşme yapar, kendi içlerinde yüzlerce diyalog kurarlar. Yapılan bu faaliyet ve görüşmeleri birbiriyle ilişkilendirecek, çalışanları farklı senaryolar içinde, olayların arkasındaki bağları gösterecek mekanizmalar kurmadıkça, işlerle ilgili resmin bütünü görülemez. Resmin bütünü görememek, işletmenin içinde bulunduğu sistemleri anlayamamaya yol açar. Böyle bir durumda işletme içinde

gerçekleştirilen her hangi bir eylemin, iş sistemi içinde beş aşama sonra neye yol açtığı öğrenilemez.

### 5.2.5. Problemlerden Ders Alamama

Sorunu kabul etmeme, sorunu görüp de görmeme, bilgiyi paylaşmama, ilişkilendirememe gibi öğrenme hastalıklarının tedavi edilmemesinden kaynaklanan bir de ders almama hastalığı vardır. Bu hastalığı kısaca, daha önce çözülmüş yada ortadan kalkmış bir problemi yeniden yaşamak olarak tanımlayabiliriz. Geçici sorunlar ortadayken varlıkları kabul edilmezse, sorun incelenmez ve önceden sorunun yaklaştığını gösteren belirtiler de tespit edilemez. Daha sonra bu sorunun kendini yinelemesine yakın belirtiler ortaya çıktığında da sorunun geldiği anlaşılmaz ve yine krize girilir. Bundan kurtulmanın da iki yolu vardır. Bir sorun ortaya çıkmadan önce müdahale etmek yada sorun üreten ortamın yapısını değiştirerek sorunların ürememesini sağlamak.

### 5.2.6. Bilgi Üretilmesinin Engellenmesi

En kötü öğrenememe hastalıklarından biri ben bilirim sendromudur. İşletme yönetimi bu sendroma girdiğinde bütün öğrenme olanaklarını kaybeder. Bu hastalık kendini çeşitli şekillerde gösterir. Yönetici, konuyu ve çözüm yollarını çok iyi bildiği için kimseden görüş almaz ve bildiğini okur. İkinci olarak yönetici olaya demokratik yaklaşır; herkesin görüşünü alır ve yine bildiğini okur. Ben bilirim sendromu, eğer yönetici bilmiyorsa işletme için olumsuz sonuçlara yol açar ki genellikle yöneticinin her şeyi bilmesi mümkün değildir. Yöneticinin işi her şeyi bilmek değil, amaçlara ulaşılması için insanların, kaynakların ve bilginin organize edilmesine fırsat yaratmaktır. Ben bilirim sendromu yaşanan işletmelerde, çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediği için sadece verilen işi yaparlar, işe katkıda bulunma konusundaki motivasyonları önceden yok edildiği için hiç bir zaman kendilerini aşarak bir şeyler başarmaya girişmezler. Fikir üretmekten ve edinilen bilgileri paylaşmaktan vazgeçerler. Sorunları ve fırsatları önceden görse de yıpranmamak için seslerini çıkarmaz, bunları yöneticiye bırakırlar.



### 5.2.7 . Sorunlarla Kişileri Karıştırma Yanlılığı

Ortada bir sorun görüldüğünde ilk sorulan soru kim yaptı sorusudur. İşletme içinde probleme sebep olanlar bulunur, cezalandırılır bazen de işten atılır ve konu bu şekilde kapatılır. Esas olan problem ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğudur ve bunun tekrarlanmasının nasıl engellenebileceğidir. Bu durum bir başarı sonrasında karşılaşılan duruma benzer . Kim başardı denilerek başarı ödüllendirilir ve konu kapanır. Başarıyı ortaya çıkaran sebep ve mekanizmalardan ziyade gözler başarıya yönelir. Halbuki başarıyı yaygınlaştırmak ve başarının tekrarlanmasını sağlayabilmek için başarının arkasındaki sebepleri ve koşulları anlamak gereklidir.

### 5.2.8. Mimariyi ve Sistemi Anlayamamak

Ünlü kalite otoritesi Edwards Deming sorunların % 85' nin sistemden kaynaklandığını belirtmiştir. Sorunların içinde bulunduğumuz işletmelerin yapısından mı, mimarisinden mi yoksa çalışma sisteminden mi yada bunların dışında bir sebepten mi kaynaklandığını anlamadan çözüm önermek, boş ve bazen kötü sonuçları olabilecek bir çabadır.

### 5.2.9. Geçmişteki Başarılarla Güvenme

Öğrenmenin olmadığı bir ortamda başarı geçicidir. Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları aynı değildir. Bunun için çoğu durumda güncelleştirmeler ve yenilenmeler yapmadan eski kural ve sistemlerle başarıya ulaşılamaz. Ancak geçmişte başarı getiren bütün kural ve sistemler kendilerini kanıtlamış oldukları için her zaman en fazla güvenilen sistemler olmuşlardır. Dolayısıyla önceden edinilen başarılar, öğrenmenin önünde birer engel olarak ortaya çıkarlar.

### 5.2.10. Eğitimle Öğrenmeyi Garantileme Yanlılığı

Bazı şirketler eğitime çok önem verdiklerini söylerler ve işletmelerinde çalışan herkesin yılın belirli bir zaman diliminde eğitim görmesini sağlarlar. Hatta işletmeler bunu bazen bir övünç kaynağı olarak da açıklarlar. Çoğu zaman verilen eğitimlerin şirketlerin amaçlarıyla bir ilgisi yoktur ve eğitim sonrasında işyerinde bu eğitimin uygulanacağı bir ortam hazırlanmamıştır. Böyle bir ortam olmadığı için verilen eğitimin

bir değeri kalmaz. Bu tür eğitimler, gerçek bir öğrenmenin işletmenin gündemine girmemesini garanti altına alırlar.

### 5.3. Merkeziyetçi Yönetim ve Öğrenen Organizasyonlar

İşletmelerde en büyük sorun kaynaklarından biri yetki devridir. Yetkiyi devretmeme organizasyonel öğrenmenin önünü kesiyor. Değişen dünya ve koşullar karşısında ayakta durabilmenin tek yolu organizasyonel öğrenmedir. Öğrenme bir işletmenin hayat damarıdır. Yetki devretmemenin yol açtığı en büyük sorun organizasyonel öğrenmenin engellenmesi, hatta kurutulmasıdır.<sup>400</sup>

#### 5.3.1. Yetki Devri

Yöneticilerin yetkilerini devretmediğinin pek çok sebebi vardır. İşletme içinde yöneticiyi güçlü kılabilecek başka bir şey olmadığı için devretmeyebilir, yetkiyi devrettiğinde gereksiz olabileceğinden korkabilir, başka bir deyişle belirli bir uzmanlığı ve bilgi birikimi yoksa bulunduğu mevkiden aldığı gücü ve yetkiyi devretmekten çekinebilir. Astlarını tanımadığı yada potansiyellerinden habersiz olduğu için devretmeyebilir. Organizasyon içinde yetkinin devredilmemesinden kaynaklanan sorunlar çıkması ve sorun çıktığında da, sorunu çözen adam olmak istediği için yetkiyi devretmeyebilir. Yönetici yetkiyi ele geçirmeleri halinde daha iyi performans sergileyerek daha başarılı olabilecekleri korkusuyla da yetki devrinden kaçabilir. Kendisinin her şeyi iyi bildiğini ve her şeyi yapabileceğini düşündüğü için yetkiyi devretmez. Organizasyonel yapı da buna izin vermeyebilir. Yönetici ben merkezlikten uzaklaşıp biz anlayışına gelemediği için yetkiyi devretmeyi başaramaz. Yetkinin devredilmediğine ilişkin daha birçok sebep sayılabilir.

#### 5.3.2. Yöneticinin Çevresinin Kuşatılması

Yetkiler merkezde bir kişide toplandığında, yetkili bir yönetici ve sorumlulukları fazla ama yetkileri olmayan bir grup çalışan varsa bunların bazıları yetkiliye daha yakın olabilmek ve iyi ilişkiler kurabilmek için onun kararlarını över , farklı düşünenleri yereler. Yetkili de kendisini ve kararlarını beğenen bu kişileri kendine yakın hisseder, aralarında özel bir ilişki kurulur. Bu kişiler yetkilinin görünen ama resmi olmayan

<sup>400</sup>ARAT Melih ve Diğerleri, ss.55-58

iletişim çevresidir. İlerleyen zamanlarda bu iletişim çevresi yetkili yöneticiyi adeta bir yüzü ayna olan bir cam fanusla kaplarlar. Bu çevredeki yetkiliye bir ayna gibi kendi düşüncelerini ve kendisini yansıtırlar. Böylece kendinden başka kimseyi görmez, diğerlerini de hiç görmediği için yetki devri zaten söz konusu olamaz. Yöneticiler bazen çevresinin yönlendirmesine girerler. Fanus camdan olduğu için dışarıdakiler her şeyi görür ama fanustan içeri giremedikleri ve seslerini duyuramadıkları için bir şey yapamazlar. Yetkiliyi uyandırmanın tek çaresi fanusu kırmak gibi radikal bir eylem yapmaktır. Ancak fanus kırılınca çoğu kez ödül yerine ceza olduğundan çalışanlar bunu da yapamazlar.

### **5.3.3. Takım Çalışmalarının Yapılmaması**

Etrafi sarılmış yöneticiyle takım çalışması yapabilmek çoğu zaman mümkün değildir. Yönetici yetkiyi devretmediği için , daha önce içi ayna olan cam fanus içinde yaşamaya başlamıştır. Cam fanusta etrafı kuşatılan birinin başkalarıyla biz anlayışı içinde ortak bir hedefe doğru çalışması, bilgiyi paylaşması, yeni bilgi üretmesi, işle ve organizasyonla ilgili varsayımları sorgulayarak yenileriyle yer değiştirmesi söz konusu olamaz.

### **5.3.4. Yeni Fikirler Geliştirememe**

Çalışanlar, yeni fikirler geliştirip analizler yapsalar, iyileştirme projeleri hazırlasalar da bunları bir türlü yönetime aktaramazlar. Evet efendiciler bu projeleri ve fikirleri ya karalar yada kendilerine mal ederler. Kendi yandaşlarını organizasyona sokmaya çalışırken bu gönüllü fikir üreticilerinden kurtulmaya çalışırlar. Bu gönüllüler birkaç sefer daha başarısız olunca bundan vazgeçerek işlerinden de soğurlar. Aslında yeni gerçeklere göre proje üreten bu insanlar organizasyonel öğrenmenin motoru oldukları gibi rekabet üstünlüğünün başlangıç ateşlemesini yapacak kişilerdir.

### **5.3.5. Bilgi Saklama**

Günümüzün karmaşık iş dünyasını algılayabilmek tek bir yöneticinin düşünmesiyle mümkün değildir. Takım çalışması olmadan, takımı oluşturan bireylerin bilgi, deneyim ve akıllarından yararlanmadan durumu ve geleceği kavramak, yaratıcı çözümler geliştirmek, doğru kararı alabilmek olanaksız hale gelmektedir. Bu durumda fanustaki yönetici kararları kendisi alırken yetersiz bilgi ve eksik kavramayla yetkisini

kullanmaktadır. O zaman da yanlış kararlar alınmaktadır. Alınan yanlış kararın geri beslemesi de geç gelebilir. Bu zaman süresince mevcut durumla ilgili gerçekler yansıtılmayarak bilgi saklanır ve yanlışlık oluşur. Fanus içindeki yöneticiye akıllı ve doğru olduğu gösterilir. Bilginin saklanması, işletmenin doğru eylemleri yapabilmesini engellemekle kalmayıp düzeltme eylemlerini yapmasının da önüne geçer.

### 5.3.6. Çalışanların Ceza Korkusu

Eksik yada yanlış bilgilendirmeyi ortaya çıkarmak, yöneticinin yanlış karar aldığı da ortaya koyacağından çalışanlar açısından tehlikelidir. Bilginin saklanmasıyla kandırılan ve yanlış karar vermek durumunda olan yönetici ceza verecektir. Bu ceza korkusundan gerçekler saklanmaya devam edecektir. Bu kapalı bir döngüdür, korktukları için saklarlar, saklamaya devam ettikleri için de korkarlar.

### 5.3.7. Yöneticinin Zamansızlığı

Yönetici yetkiyi devretmediği zaman çok şeyi incelemek, çok kişiyle görüşmek ve pek çok işi tek başına yapmak zorunda kalacaktır. Her işi kendisi yapacağı için zamansızlıktan kendi işlerini dahi organize edemeyen pozisyona düşecektir. Bu zamansızlıktan dolayı çalışanların potansiyellerini denemeye vakit bulamaz. Yetkiyi devretmeyen yönetici çalışanların kabiliyetlerini geliştirecek potansiyellerini ortaya çıkaracak zaman bulamaz. Çoğu zaman hiçbir çalışana iş konusunda cesaretlendiremediği için de çalışanlardan da istekli bir hareket gelmeyebilir. Yönetici de, yetkilerini devretmek için potansiyel birisini göremez ve yetki devrini gündeme getirmez.<sup>401</sup>

## 6. Öğrenen Organizasyonların Disiplinleri

Öğrenen organizasyonları geleneksel otoriter ve kontrol eden organizasyonlardan ayıran temel fark belli temel disiplinlere hakim olunabilmesidir. Öğrenen organizasyonun disiplinlerini hayati kılan budur.<sup>402</sup>

<sup>401</sup> ARAT Melih ve Diğerleri, s:58

<sup>402</sup> SENGE Peter M., s.13

Her bir disiplin gerçekten öğrenebilen organizasyonların kurulmasında hayati bir boyutu sağlayacak ve bu organizasyonlar en yüksek özlemlerini gerçekleştirme kapasitelerini sürekli olarak artırmayı başaracaklardır.

### 6.1. Sistem Düşüncesi Disiplini

Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur.<sup>403</sup>

Öğrenen organizasyon, 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.<sup>404</sup>

Sistem düşüncesi diğer disiplinleri biri birleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Onları birbirinden kopuk yutturmacalar olmaktan veya en son organizasyon değişim hevesi olmaktan kurtarır. Sistem düşüncesi diğer disiplinlerin her birini güçlendirerek bize bütünün, parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu sürekli olarak hatırlatır.

Sistem düşüncesi olmadan vizyon, gelecek üzerine sevimli resimler çizmekle kalır, buradan oraya gidebilmek için hakim olunması gereken güçleri anlamamıza yardım etmez.

Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun en ince yönünü anlaşılır kılar, buda bireylerin kendilerini ve dünyalarını yeni kavrama yoludur. Bir öğrenen organizasyonun merkezinde bir zihniyet değişikliği yatar: Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten dünya ile bağlantılı görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelik bir zihniyet

<sup>403</sup>SENGE Peter M., s.15

<sup>404</sup>ÖZDEN Yüksel, s.147

değişikliği. Öğrenen organizasyon insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını keşfettikleri bir yerdir.<sup>405</sup>

## 6.2. Kişisel Yetkinlik Disiplini

Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmez.<sup>406</sup>

Yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe sahip olan kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir.

Kişisel yetkinlik kişisel öğrenme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjiyi odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu, öğrenen organizasyonun bir temel taşı, manevi temelidir. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz. Ancak çok az sayıda organizasyon, çalışanlarının bu şekilde yetişmesini teşvik eder. Bunun sonucu, geniş kaynaklar değerlendirilmeden kalır.<sup>407</sup>

Hayatta başarılı olanlar çözüme odaklı olarak yaşayanlardır. Başarısız olanlar ise kendilerini sorunların içinde kaybedenlerdir. Çözüme odaklanabilmek için çözümün var olduğuna inanmak gerekir. Her zaman bir seçeneğin daha var olduğuna inanılırsa o seçenekle mutlaka karşılaşılır.<sup>408</sup>

Kişisel yetkinlik duygusu geliştirmeye başlamanın yolu ona bir disiplin, yararlı olması için tatbik edilmesi gereken bir pratikler ve prensipler dizisi olarak yaklaşmaktadır.<sup>409</sup>

<sup>405</sup> SENGE Peter M., ss.20-21

<sup>406</sup> DİNÇER Ömer, s.116

<sup>407</sup> SENGE Peter M., s.16

<sup>408</sup> SAYGIN Oğuz, s.62

<sup>409</sup> SENGE Peter M., s.163

### 6.3. Zihinsel Modeller Disiplini

Yeni bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç vardır. Yeni görüşlere açık olma, ön yargılardan, geçmişte kullanılan ve başarılı olmuş modellerin genelleştirilmesinden, hiyerarşinin engellerinden kurtulma ve sürekli gelişme için zihni disiplin saptama bu modeller için ön şarttır.

Zihni modellerin oluşturulmasında örgütler şu konularda kabiliyetlere sahip olmalıdır: sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden yararlanma, bilgileri etkili bir şekilde kullanma.<sup>410</sup>

Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler.<sup>411</sup>

Zihni modeller, bizim dünyaya şimdiki bakış yollarımızdaki yetersizlikleri ortaya çıkarabilmemiz için gerekli açıklığı sağlar.<sup>412</sup>

Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekiyor. Ayrıca sorgulama ile savunmayı dengeleyen öğrenmeli konuşmalar yapma yeteneği de önem taşımakta. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve bu düşünüşü başkalarının etkisine açarlar.

### 6.4. Paylaşılan Vizyon Disiplini

Liderin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez. Çünkü, liderin vizyonu aşağıya yansımaz veya yansıdığı halde benimsemeyebilir. Bu sebeple, bütün çalışanların ortaklaşa geliştirdiği ve gerçekleştirmeye çalıştığı bir vizyona ihtiyaç vardır.<sup>413</sup>

<sup>410</sup> DİNÇER Ömer, s. 116

<sup>411</sup> SENGE Peter M., s.16

<sup>412</sup> SENGE Peter M., s.21

<sup>413</sup> DİNÇER Ömer, s.116

Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünmek zordur.

Gerçek bir görme gücü yani vizyon varsa insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Birçok liderin sahip olduğu kişisel vizyonlar bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Çoğu kez bir şirketin paylaşılan vizyonu bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde döner. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için yüce bir amacın peşinde gitmeyi tercih eder. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir. İhtiyaç duyulan bir ilkeler ve rehber uygulamalar demetidir. Paylaşılan vizyon uygulaması geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Bu disipline hakim olan liderler bir vizyonu dikte etmeye çalışmanın ne kadar amaç dışı sonuçlar doğurduğunu öğrenirler.<sup>414</sup>

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkarlar. Enerjilerini böyle sağlar ve bağlanmayı böyle teşvik ederler. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil uyum olur.

Kişisel ustalık paylaşılan vizyonlar geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil, aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı gerilim demektir.<sup>415</sup>

Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin gündelik çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmektedir. Hep devam eder ve hiçbir zaman sona ermez. Aslında daha büyük bir liderlik faaliyetlerinin parçasıdır.<sup>416</sup>

#### 6.4.1. Vizyon Geliştirmenin Anlamı ve Önemi

Tüm yeniden yapılanma projelerinin temelinde vizyon geliştirme kavramının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Son yıllarda işletme yönetimi literatüründe sıkça

<sup>414</sup> SENGE Peter M., s.18

<sup>415</sup> SENGE Peter M., s.232

<sup>416</sup> SENGE Peter M., s.235



karşılaşılan bu kavram, özellikle planlama-uzun vadeli planlama, stratejik planlama-sürecinde işletme üst yönetiminin değişim projelerini hayata geçirmeden önce, sağlıklı bir şekilde belirleme gereksinimi duydukları bir tahmini ifade etmektedir.

Vizyon geliştirmeye ilişkin bazı tanımları şöyle sıralayabiliriz.<sup>417</sup>

-Vizyon geliştirmek, ileriye görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre de işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemek

-Vizyon geliştirme, işletmenin olmaya gereksinim duyduğu organizasyon türü hakkında fikir veren bir araçtır, vizyonda “olmak istediğimiz.....dur” ifadesi gizlidir.

-Vizyon geliştirmek, organizasyonun ne olmak istediğini, yani gelecekteki konumunu açıkça ortaya koyan ve müşteri gereksinimlerini karşılamada stratejik bir yön çizmeye yardımcı olan bir eylemdir.

-Bir misyon ifadesi ve bir hedefler ve stratejiler listesinden farklı olarak vizyon geliştirme, müşteriye sunulan değer maksimize edilmesi için, yeniliklerin teşviki ve yönetimin bu konudaki liderliği yardımıyla, üç-beş yıllık süre zarfında, organizasyonun nereye yöneleceğinin, yaratıcı, varsayımsal ve geniş ufuklu bir tanımlamasının yapılmasıdır.

-Yeniden yapılanma açısından vizyon geliştirmenin anlamı ise, işletmenin gelecekte nasıl çalışacağını, değişime niçin gerek duyduğunu ve değişimden beklediği sonuçların ne olduğunu en kısa ve öz bir biçimde anlatan bir bildiri niteliği taşımasıdır.

#### **6.4.2. Yeni Bir Vizyon Geliştirme Süreci**

Başlangıçta yeni bir vizyon, liderin kafasında şekillenebilir. Ancak eğer bu yalnızca liderin vizyonu olarak kalır ve organizasyonun vizyonu haline gelmezse yeniden yapılanma için itici bir güç oluşturmayacaktır. Dolayısıyla geliştirilen vizyonun sonuçta tüm organizasyon tarafından kabul görmesi ve paylaşılması gerekir. Bu öncelikle üst yönetim tarafından ortak bir vizyonun geliştirilmesi ile başlayan ve daha sonra vizyonun organizasyonun bütün üyelerince benimsenmesini sağlayan bir süreçtir.

<sup>417</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, ss.98-99

Vizyonun açıklığı, kolayca anlaşılır olması ve insanlarda güven uyandıracak bir gerçeklik duygusu ve ikna edicilik unsurlarını taşıması bu nedenle çok önemlidir. Belirli bir tarihe odaklanan, kuvvetli bir slogan değeri taşıyan, uzunluğu ne olursa olsun içinde gerekli ayrıntıları ve özeni barındıran ve çoğu kez işletmenin kendi sektöründe ulaşmak istediği yeri net bir biçimde gösteren vizyonlar daha fazla motive edici olabilmektedir.

Üst yönetimin ortak vizyon geliştirme süreci, genellikle yöneticilerin ayrı ayrı geliştirdikleri kişisel vizyonların birleştirilerek, işletmenin gelecek 3-5 yıl zarfında olmasını istedikleri konumunu özetleyen bir bildirinin ortaya çıkması olarak açıklanabilir. Ortak bir vizyon üzerinde çalışmak için bir araya gelen bir yönetim grubunun üyeleri, bireysel açıdan vizyona farklı açılardan bakabilirler. Bir kısım yönetici için vizyon, gelecekte işletmenin sahip olmasını düşündükleri maddi unsurları, yani binaları, makineleri, teknolojiyi vs. yansıtırken; bir kısmı işletme içi ilişkilere yönelik ekip çalışması, liderlik tipleri, kararların alınma şekli gibi beklentilerini geliştirilen tanımın içinde odaklaştırabilirler. Bazıları için ise vizyon, daha çok işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinde varmak istenilen konumu gösterir.

Ancak önemli olan, üst yönetim ekibinin tüm bu bireysel vizyonları bütünleştirici, çok boyutlu ve bütün organizasyonel alanlardaki unsurları içine alabilen, en önemlisi gelecekte müşterilere sunulan değeri maksimize etmeye yönelik anlamlı bir vizyon geliştirebilmesidir.<sup>418</sup>

### 6.4.3. Uzun Vadeli Vizyon

Uzun vadeli bir hizmeti ve dipdiri bir varoluşu vizyonunun temelini koyan bir şirket, kazancını insan yatırımına ve şirketin temellerini kurmaya yönlendirdiği için bazı hallerde kısa vadede sıfırlar politikasını izleyebilir. Ama bunun sonunda bu şirket zor günlerde rakipleri perişan olurken dimdik ayakta kalarak kaliteli yaşamını devam ettirebilir. Aradaki fark, kısa vade yerine uzun vadeli bir görüşe sahip olmaktır.<sup>419</sup>

<sup>418</sup> SEYMEN Oya Aytemiz, s.99-100

<sup>419</sup> CÜCELOĞLU Doğan, s.156

## 6.5. Takım Halinde Öğrenme Disiplini

Bireysel öğrenme insanların gelişmesine yardım ederken, takım olarak öğrenme örgütsel öğrenmeye kapı açar.

Yukarıda temel öğeleri belirlenen örgütü gerçekleştirmek için, üç safhalı bir süreç söz konusudur. Bu sürecin birinci safhasında, yeni bilgiler ve sezgiler geliştirilmeye çalışılır. Takım halinde yapılan çalışmalarla ihtiyaç duyulan konularda, zihni modeller oluşturma esasına göre bilgi üretmek için çaba sarf edilir. İkinci safhada, geliştirilen bu bilgiler tüm organizasyon tarafından paylaşılır. Son safhada ise, paylaşılan bu bilgiler uygulamaya dönüştürülür ve elde edilen tecrübe yeni bilgiler için kullanılır.

Öğrenen örgütlerin kurulabilmesi için, her şeyden önce, örgüt yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edecek alt yapıya sahip olmalıdır. İkinci olarak, örgüt belirli bir faaliyeti etkileyen faktörleri analiz edebilmeli ve görelî durumunu fark etmelidir. Üçüncü olarak, işletmenin aksayan yönlerini görerek çözmeye çalışmalı ve yönetim tekniklerini düzeltici araçlar olarak kullanabilecek kapasiteye ulaşmalıdır. Son olarak öğrenen organizasyonları kurabilmek mümkün olacaktır.<sup>420</sup>

Takım halinde öğrenme disiplini diyalogla başlar. Bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir.<sup>421</sup>

Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Bu, lastiğin yolla bulunduğu noktadır, takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.

Bir disiplinin pratiğini yapmak ömür boyu öğrenen kişi olmaktır. Ben aydınlanmış bir insanım denemeyeceği gibi biz öğrenmiş bir organizasyonuz da denemez. Ne kadar çok öğrenilirse o kadar çok bilinçsizliğin farkına varılır. Kısacası bir şirket sürekli bir mükemmelliğe ulaşmış olma anlamında mükemmel olamaz, hep öğrenme disiplinlerini uygulama, iyiye veya kötüye gitme durumunda olacaktır.<sup>422</sup>

<sup>420</sup> DİNÇER Ömer, s.117

<sup>421</sup> SENGE Peter M., s.18

<sup>422</sup> SENGE Peter M., s.19

Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Birincisi, karmaşık sorunlar üzerine iç görüsel bir düşünme ihtiyacı vardır. Burada takımlar bir çok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir.

İkincisi, yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Organizasyonlarda ortaya çıkan takımlar arasında bir operasyonel güven vardır ve takımın has mensubu diğer üyelerin bilincinde olur ve birbirinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına güvenilir.

Üçüncüsü, takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin, üst düzeydeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığıyla yürütülür. Böylece bir öğrenen takım öbür öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir ve bunun takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yapar.

Bireysel becerileri ve anlayış alanlarını işin içine katsa da takım olarak öğrenme kolektif bir disiplindir. Takım halinde öğrenme aynı zamanda çalışma ekipleri içinde üretken diyalog ve tartışmaya karşı duran etkili güçlerle yaratıcı bir şekilde uğraşmayı öğrenmeyi de gerektirir.<sup>423</sup>

## 6.6. Beşinci Disiplin Yasaları

*1-Bugünün problemleri dünün çözümlerinden kaynaklanır. Çoğu zaman problemlerin sebepleri şaşkırtıcı olabilir. Yapılması gereken geçmişteki başka problemlere bulunan çözümlere bakmaktır.*<sup>424</sup> Olaylara ve problemlere bir sistem içinde bakıp incelediğimizde sorunun kökenlerinin daha önce önerilen dar görüşlü çözümlerde yattığı görülür. Bu gerçek ilk bakışta fark edilemez. Çünkü daha önce sorunu çözen nesil ile daha sonra ortaya çıkan sorunu yaşayan nesil farklıdır. İki nesil arasında öğrenme süreci yer almamışsa, daha önceki çözüm ile daha sonraki sorun arasında bir ilişki kuracak uzak görüşlülük ortaya çıkmamıştır.<sup>425</sup>

<sup>423</sup> SENGE Peter M., ss.257-258

<sup>424</sup> SENGE Peter M., s.67

<sup>425</sup> CÜCELİĞLU Doğan, s.51

2-Ne kadar sıkı yüklenilirse, sistem de o sıklıkla geriye itecektir.<sup>426</sup> Sistem kendi bütünlüğünü koruyucu süreçler içindedir. Eğer çözüm sistemin tümünü kapsamıyorsa, çözüm için sistemin bir yerini zorlamak, sistemin bütünlüğünü bozacak bir özellik gösterir ve sistem kendi bütünlüğünü korumak için harekete geçer.<sup>427</sup>

3-Davranış kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur.<sup>428</sup> Kısa vadeli çözümler önce işler gibi gözükür, fakat uzun vadede sorunu daha olumsuz yapar. Çözüm dar kapsamlı, tünel görüşlü yaklaşımlarla sorunu çözmeye kalkmamak, sorunun içinde olduğu sistemi tümüyle kapsamlı olarak anladıktan sonra, sistem içi çözümler üretmektir. Sistemin tümünü kapsamayan, tek tek olaylara tepki olarak önerilen çözümler, ileride sorundan daha büyük zarar getirebilir.<sup>429</sup>

4-Bir sorundan kolay çıkış normal olarak o soruna tekrar geri götürür. Herkes problemlere bilinen çözümler uygulamaya yatkındır. Eğer çözümün görülmesi o kadar kolay olsaydı yada herkes için açık olsaydı zaten bulunmuş olurdu. Temel sorunlar dururken yada kötüleşirken bildik çözümlerde diretmek sistemsiz düşüncenin açık bir göstergesidir.

5-Tedavi hastalıktan kötü olabilir. Bazen kolay yada bildik çözüm yalnızca etkisiz olmakla kalmaz alışkanlık yaratıcı ve tehlikeli de olabilir. Sistemsiz çözümleri uygulamanın uzun dönemde ortaya çıkan ve kendini gizleyen olumsuz sonucu gittikçe daha çok çözüme ihtiyaç duymaktır.<sup>430</sup> Burada önemli olan sorunun süratle çözülmesi değil bütün sistem göz önüne alınarak çözülmesi önemlidir. Hızlı çözüm her zaman en iyi çözüm değildir. Doğru teşhisler yapıldığı zaman, küçük değişiklikler büyük sonuçlar getirebilir. Tüm içinde düşünmenin, etkenlerin birbiriyle ilişkilerini anlamının, sistem içi düşünmenin gücü buradadır.<sup>431</sup>

6-Daha hızlı daha yavaştır. Sistem perspektifinin gerçekte anlatmak istediği şey eylemsizlik değil, kökleri yeni bir düşünme yolunda yatan yeni bir eylem tipidir. Sistem düşüncesi problemleri ele alırken izlenen normal yollara göre hem daha iddialı hem de daha umut vericidir.

<sup>426</sup> SENGE Peter M., s.68

<sup>427</sup> CÜCELİĞLU Doğan, s.52

<sup>428</sup> SENGE Peter M., s.70

<sup>429</sup> CÜCELİĞLU Doğan, s.54

<sup>430</sup> SENGE Peter M., s.71

<sup>431</sup> CÜCELİĞLU Doğan, s.55

*7-Neden ve sonuç zaman ve mekân olarak birbiriyle ilintili değildir.* Karmaşık sistemlerde gerçekliğin mahiyeti ile gerçeklik hakkındaki baskın düşünme yolları arasında temel bir uyumsuzluk vardır. Bu uyumsuzluğu düzeltmek için atılacak ilk adım nedenle sonucun zaman ve mekanda birbiriyle yakından ilintili olduğu anlayışını bırakmak olacaktır.

*8-Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir-ancak en yüksek kaldıraç gücüne sahip olanlar çoğu kez en az göze görünür olanlardır.* Sistem düşüncesi yerinde yapıldıkları takdirde küçük ama hedefi iyi seçilmiş eylemlerin önemli, kalıcı iyileştirmeler üretebileceğini de gösterir. Buna kaldıraç gücü de denir.

*9-Bir şey üzerinde yoğunlaşırken öbür şey için beklemek göze alınırsa her iki amaca da ulaşılabilir.* Kör düğüm olmuş ikilemlere bile sistem görüşüyle bakıldığında ikilem olmaktan çıkar. Olaylara anlık resim düşünüşüyle değil de süreç düşünüşüyle bakıldığında zaman içindeki değişim anlaşılır.<sup>432</sup>

*10-Yaşayan sistemlerin bütünlüğü vardır,karakterlerini bütünden alırlar.* Organizasyonlar için en zor yönetim sorunlarını anlamamanın yolu sorunları yaratan tüm sistemi görmektir. Bu prensibi zorlaştıran şey organizasyonların tasarlanma şeklinin insanları önemli etkileşimleri görmekten alıkoymasıdır. Bunun için katı bölümlenmeler koyarak bölüm sınırlarını aşan etkileşimleri engellememektir.

*11-Kabahati yükleme diye bir şey yoktur.* Problemlerden dolayı kabahati kendi dışımızdaki koşullara yükleme eğilimi vardır. Sistem düşüncesi dışımız diye bir şey olmadığını gösterir. Çözüm dışımızdaki ilişkilerde yatar.<sup>433</sup> Kimse bütünden tek başına sorumlu olmadığı gibi bütünün dışında da bırakılmamıştır. Kimse sorunların sorumluluğunu kimseye yükleyemez. bütünün bir parçası olarak sorun da, çözüm de insanın kendisinde başlar. Suçu başkalarında aramak sistem içi düşünceye aykırıdır.<sup>434</sup>

## 7. Öğrenen Organizasyonların Yönetimi

Öğrenen organizasyon yeni bir liderlik anlayışı gerektirir. Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmendir. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel

<sup>432</sup> SENGE Peter M., ss.73-75

<sup>433</sup> SENGE Peter M., s.77

<sup>434</sup> CÜCELİĞLU Doğan, s.58

modeller geliştirme ve yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar-yani öğrenmeden sorumludurlar.<sup>435</sup>

### 7.1. Öğrenen Organizasyonda Yönetim ve Liderlik

Öğrenen örgütlerde liderlerin rolü değişmektedir. Herkesin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Bu anlamda lider öğrenmeden sorumludur: Örgütün lideri çalışanlara karmaşıklığı anlama, sorunları çözme, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme fırsatı sağlamakla yükümlüdür. Liderin öğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması, öğrenme altyapısını hazırlaması ve bir model olması gerekmektedir.<sup>436</sup>

Öğrenen organizasyonlarda liderlerin temel rolü; bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların öğrenmeye yönelik motivasyonunu artıran ve onların doğru ve bilgiler yaratmalarına olanak tanıyan bir iklim yaratmak olmalıdır. Lidere tasarımcı rollerinin yanı sıra çalışanların öğrenme süreçlerinde aktif bir rol alan bir öğretmen rolü de düşecektir.

Liderler çalışanları denemeye teşvik eden, açık iletişimi ve diyalogu sağlayan, çalışanların problem çözme süreçlerinde aktif olmalarını ve tecrübe sonuçlarının uygulanmaya konmasını sağlayan kişiler olmalıdırlar. Liderler bu yönde çaba sarf ettiklerinde, çalışanlarda öğrenme konusunda gönüllü olacaklardır.<sup>437</sup>

Geleceğin lideri, sınırlarının ötesini görebilen kişilerdir. Diğer sektör, disiplin hatta farklı fonksiyon ve kültürlerdeki fırsatları değerlendirmenin yollarını arayan bu liderlerin ortak özelliği öğrenme odaklı olmalarıdır. Onları hep neyin işe yaradığını bulma peşindedirler. Bir alandaki öğrenmelerini diğer alanlara transfer etmeye çalışırlar. Onlar, cevapların hep kendilerinde olmadığını bildikleri için yanındakilerle sıkça beyin fırtınası benzeri düşünce üretme ve cevap arama seansları düzenler.

<sup>435</sup> SENGE Peter M., s.363

<sup>436</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.153-154

<sup>437</sup> YAZICI Selim, s.191

Drucker kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderlerde aşağıda ortak davranışları gözlemlediğini belirtmektedir:<sup>438</sup>

1-Lider ben ne istiyorum sorusu yerine ne yapılması gerekiyor sorusu ile işe başlarlar.

2-Daha sonrada farklılık yaratmak için ne yapmalıyım yada yapabilirim sorusunu sorarlar. Bu yapılması gereken ve liderin güçlü ve yetenekli olduğu alanla ilgili olması gereken bir şeydir.

3-Liderler, zihinlerinde sürekli olarak bu örgütün misyonu ve amaçları nelerdir bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel etmenler nelerdir sorularını taşırlar.

4-Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı aşırı düzeyde anlayışlı kişilerdir. Onlar hiçbir zaman kendilerinin fotokopilerini aramazlar. Onlar çok ender olarak ben bu insanı seviyor muyum veya sevmiyor muyum sorusunu sorarlar. Fakat, iş performansına, standartlara ve değerlere gelince anlayış göstermezler.

5-Yanıdakilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz. Onlar kendilerinden daha iyi insanları örgütlerine çekebilen insanlardır.

6- Asla yapılması gereken yerine popüler olanı tercih etme hastalığına düşmezler

7-Onlar, başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk çeken insanlar değil, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır.

## **7.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Fark**

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman karıştırılmaktadır. Ama aralarında çok temel farklılıklar vardır. Bunların bazıları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

<sup>438</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.117-118



**Tablo 4. Karşılaştırmalı Yöneticilik Ve Liderlik Özellikleri<sup>439</sup>**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Yönetir	Yönlendirir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar	Astlarını yetkilendirir
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya koyar
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır

Liderlik bir atama olgusunun dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımasının sonucu ortaya çıkar. Bu özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir.

-Lider grup üyelerince izlenen kişidir, her yönetici lider olamaz. Yöneticinin grup tarafından benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise üyelerin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir.

-Lider grup üyelerince duygusal olarak da kabul edilen kişidir. Yönetici akılcı karar veren ve problem çözen, bu yönüyle işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise kendisine bağlı olanların duygularını tatmin etmeyi onların beklentilerini de karşılama özelliğine sahiptir.<sup>440</sup>

Birde gerçekte liderlik özellikleri olmayan fakat liderlik görüntüsü vermeye çalışanlar vardır. Gerçek liderle sahte liderin farkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

<sup>439</sup> ÖZDEN Yüksel, s.114

<sup>440</sup> ERDOĞAN İlhan, s.332

**Tablo 5. Gerçek Lider Sahte Lider Karşılaştırması** <sup>441</sup>

<b>GERÇEK LİDER</b>	<b>SAHTE LİDER</b>
Ekibini başarıya götürür	Başarıları kendine mal eder
Bilgivi yayar	Bilgivi saklar
Hatasını itiraf eder, hata yapanı affeder	Hatasını kabul etmez, hata yapanı da affetmez
Ekibini korur	Kendinden başkasını düşünmez
Herkesin potansiyelinin ortaya çıkmasına rehberlik eder	Herkesin kendisi gibi davranmasını ister
Sorunları basite indirger	En basit sorunu bile karmaşık hale getirir
Sevinç ve kederini Personeliyle paylaşır	Sevincinden, neşesinden, kederinden, gazabından yanına yaklaşılmaz
Personeliyle beraber olmaktan mutluluk duyar	Personeliyle beraber olmaktan rahatsızlık duyar
Dinlemesini bilir	Konuşmaya bayılır
Personeline zaman ayırır	Kendisine ulaşmak zordur
Başarısını personelinin güçlü yanlarıyla açıklar	Başarısızlığına Personelinin zayıf yönlerini bahane eder
İnsanlara güvenir	Hiç kimseye güveni yoktur
Kriz anında soğuk kanlı ve rahattır	Kriz anında panik yapar ve kontrolü kaybeder
Onunla çalışmak bir zevktir	Onunla çalışmak bir eziyettir
İnsanlara adil davranır	Adaletsizdir
Sözünün eridir	Sözünü tutmaz
İşe zamanında gelir-gider	İşe geç gelir, erken gider
Ekibiyle gurur duyar	Kendisiyle gurur duyar
İlişkilerinde sıcak ve samimidir	İlişkilerinde soğuk ve riyakârdır

### 7.3. Yönetici ve Zaman

Yöneticinin etkinliğini artıracak ilk adım zamanı doğru kullanmaktır. Zamanı etkili bir biçimde kullanabilmek için yöneticinin bazı kavramlara ağırlık vermesi gerekir. Bu kavramlar şöylece sıralanabilir: <sup>442</sup>

*Planlamaya önem vermek:* Zaman kayıplarına neden olan konuların başında plansızlık gelmektedir. Planlama; geleceği zaman dilimlerine bölmek, sonra yapılacak işlere önem ve öncelik sırası vermek ve bunları uygun biçimde bu zaman dilimleri

<sup>441</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.142-143

<sup>442</sup> USTA Ramazan, "Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama", TSE standart Dergisi, Yıl:40, Sayı:469, Ocak 2001, ss.14-21

içerisine dağıtıp yerleştirmektir. Planlama en basit şekilde olmak üzere, neyin ne zaman, kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Unutulmaması gereken; bir işi doğru yapmak için zaman yoksa, düzeltmek için de zaman bulunmayacağıdır. Bir işi doğru yapmakla doğru işi yapmak arasındaki seçim verimli etkili bir yönetici için güç değildir.

Hedef ve amaçları belirlemek, öncelikleri belirlemek, programlı olmak, ertelemecilikten vazgeçme, yetki devretmek, çalışmaların kesilmesini önlemek, vb. zamanın etkin ve verimli kullanılması için gerekli koşullardandır. İşletme yöneticilerinin etkinliği, yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır.

Zamanın etkin ve verimli kullanılması durumunda ortaya çıkacak olumlu sonuçlardan bazıları ise şöyle sıralanabilir:<sup>443</sup>

Kişisel verim ve performans yükselir, işgücünün ve üretimin verimliliği artar, maliyetler azalır, kalite yükselir, rekabet gücü artar, işyerindeki karışıklıklar ortadan kalkar, karışıklıklardan dolayı yeni yeni işlerin ortaya çıkması önlenir, en önemlisi de zaman kaybı ve israf önlenmiş olur.

#### 7.4. Tasarımcı Olarak Lider

Tasarım liderliğin en ihmal edilmiş boyutudur. Tasarımcı çok az övgü almaktadır. Tasarım kapalı kapılar ardında olup biter, işlevi çok az fark edilebilir. Bugün ortaya çıkan sonuçlar geçmişte çok eskide yapılmış işlerin sonucudur ve bugün yapılan iş yararlarını ileride gösterecektir. Kontrol etme yada ün kazanma yada sadece olan bitenin merkezinde olma arzusundan liderlik yapmaya kalkışanlar, liderliğin gerektirdiği sessiz tasarım işlerinde çok az şeyi çekici bulacaklardır. Bu tip liderliğin ödülü yok demek değildir. Bunu yapanlar başkalarını güçlü kılmak ve insanların gerçekten önemsedikleri sonuçları üretme kapasitesine sahip olan bir organizasyonun bir parçası olmakta derin bir tatmin bulurlar. Aslında bu ödülleri, geleneksel liderler bol bol verilen güç ve övgüden daha kalıcı bulurlar.<sup>444</sup>

Tasarım doğası gereği bütünleştirici bir bilimdir, çünkü tasarım bir şeyi pratikte çalışır yapmayı gerektirir. Tasarımın özü, parçaların bir bütün olarak düzenlenmesi

<sup>443</sup> ATDENİZ Nihat, "Zamanın Verimli ve Etkin Kullanımında Diyarbakır Örneği", TSE Standart Dergisi, Yıl:40, Sayı:469, Ocak 2001, s.26

<sup>444</sup> SENGE Peter M., s.364

için birbirine nasıl uyduğunu görmeye dayanır. Öğrenen organizasyonların liderleri için çok önemli olan tasarım çalışması bütünleşmeyle ilgilidir.

Tasarım liderliğin yaşamsal önemi olan işlevi olarak nitelendirilir. Liderlerin geniş tanımlaması, organizasyon ve politikaların tasarımıyla ilgili olacaktır. Bu şirketi, kısımların sadece içsel olarak bağlı olmayan, ayrıca da dış çevreye bağlı ve tüm sistemin nasıl daha iyi işleyeceğini belirleyen bir sistem olarak görmeyi gerektirecektir. Organizasyonun yapısındaki birçok değişiklik problemlere parça parça verilen tepkilerdir. Gerçek tasarımcılar devamlı olarak bütünü anlamaya çalışan liderlerdir.<sup>445</sup>

En iyi liderler kendilerini devamlı tasarımcı olarak görenlerdir. Yeni öğrenme disiplinlerini edinmek için en iyi niyetli çabaların çoğu başarısız olur, çünkü sorumluluğa sahip olanlar öğrenmenin ilk kuralını unuturlar: İnsanlar ihtiyaç duyduklarını öğrenirler, başkalarının ne öğrenmelerini gerektiğini düşündüklerini değil.

Liderlerin yeni görevi öğrenme sürecini tasarlama, böylece organizasyondaki kişilerin karşılaştıkları önemli meseleleri verimli halledebilmesini ve öğrenme disiplinlerinde ustalıklarını geliştirmelerini sağlamaktır. Bu, çoğu deneyimli olan ve üst düzede akıl hocalığı, yetiştirme ve başkalarına öğrenmede yardımcı olma yeteneklerinden değil, karar alma ve sorun çözme yetenekleri sayesinde gelmiş yöneticiler için yeni iş demektir.<sup>446</sup>

## 7.5. Vizyoner Liderlik-Vizyonla Yönetme

Vizyon gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir. Fakat önemli olan, insanın bu düşlerini eylem ve etkinliklerinde itici güç olarak kullanabilmesidir. Vizyon yaratıcı bir gerilim yaratmaktır. Vizyon gücünü ulaşılmak istenen durumla mevcut durum arasındaki boşluğun doldurduğu yaratıcı gerilimden alır. Bu, vizyon ile mevcut gerçeklik arasındaki gerilimdir. Vizyon kendi geleceğini yaratmaktır. İnsan düşünce ve eylemleriyle kendi geleceğini biçimlendirebileceğine inandığında vizyon bir güç kazanır. Bunun için önce insanın

<sup>445</sup> SENGE Peter M., ss.365-366

<sup>446</sup> SENGE Peter M., s.368

mevcut gerçekliğinin oluşmasında kendi payını görebilmesi lazımdır. Mevcut gerçekliklerin kendi düşünce ve eylemlerinin bir sonucu olduğunu görebilen insan arzulanacağı yeni gerçeklikler için neler yapması gerektiğini bilecektir.<sup>447</sup>

Vizyoner lider şirkete pürüzsüz hızlı bir işleyiş için gereken kıvılcımı verir. Çalışanlarıyla muhataptırlar, çalışanlarıyla konuşurlar; onların vizyonlarını genişletir, çalışanların kendilerinin bile olanaklı olduğunu düşünmediklerini düzeylerde görev almalarını sağlarlar. Ondan sonra da yoldan çekilmekle yetinirler.<sup>448</sup>

### 7.5.1.Yönelimleri Görmek

Yönelimleri görmek, geleceğin kendi kendini nasıl şekillendireceğini ve bu gelişmelerin işimizi nasıl etkileyeceğini düşündürmektir. Bu şekliyle liderler aynı zamanda insanları geleceğe bağlayan bir köprü işlevi görürler.Yönelimleri okuyabilmek için liderlerin sürekli öğrenen birisi olması gerekir.

Yönelimleri okuma insanlarla beraber olmayı, sürekli bilgi peşinde koşmayı, alternatif bilgilenme yollarını araştırmayı, yeni düşünce tarzları geliştirmeyi gerektirir. Bu ise öğrenen bir insan profilidir.<sup>449</sup> Bu yüzden geleceğin liderleri, belli bir şeyi en iyi öğrenenler değil, sürekli öğrenebilenler olacaktır.

### 7.5.2. Gerçekliği Tanımlama

Bir liderin vizyon geliştirebilmesi için gerçekliği iyi tanımlaması gerekir. Eski düşünme şekilleri yeni gerçeklerin algılanmasını engeller, yeni düşünme şekillerinin kazanılması gerekir. Çünkü eski düşünme kalıplarıyla yeni gerçeklikler doğru şekilde tanımlanamaz.<sup>450</sup>

Vizyon sahibi liderler, işletmede hizmet süreçleri için şu işlevleri yerine getirirler:<sup>451</sup>

-Organizasyonda ortak bir vizyon ve misyon yaymak için fikirlerin toplanmasında ve yayılmasında öncülük ederler.

<sup>447</sup> ÖZDEN Yüksel, s.40

<sup>448</sup> SLATER Robert, s.29

<sup>449</sup> ÖZDEN Yüksel, s.135

<sup>450</sup> ÖZDEN Yüksel, s.136

<sup>451</sup> AKIN Adnan, "Bireysel Gelişim Yönetimi", TSE Standart Dergisi, Sayı: 470, Şubat 2001, s.18

-En iyi şekilde iletişimi geliştirerek yaygın bir işletme kültürü oluştururlar.

-Lider, yalnızca uzman takımlar oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonda etkinlik sağlayan takımların olmasını da sağlar.

-Lider, stratejik planlamada kararlı davranır.

-İşletmelerde, süreç değişimlerini sağlayabilmek liderin sorumluluğunda gerçekleştirilir, bu değişimin başarılması da liderin misyonu ve vizyonu ile ilişkilidir.

-Vizyoner liderlik, üst yönetimin süreçleri geliştirmesi ve planlaması örgütsel iletişim ve etkin yöneltmeyi ifade etmektedir.

Liderde iyi vizyonun olması değişim süreci içinde üç önemli amaca hizmet eder. Bu amaçlar:

-Vizyon, değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur.

-Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır.

-Vizyon, İnsanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olur.

## 7.6. Öğrenen ve Öğretmen Olarak Lider

Değişim, günümüzde liderliği biçimlendiren en önemli faktörlerden biridir. Değişim iki şekilde insanların hayatlarını etkilemektedir. İnsanları yeni şeyler öğrenmeye zorlama ve daha önce imkansız olan bazı şeyleri mümkün kılmadır.

Gelecek için gittikçe belirginleşen bu durum liderliğin yeni biçimlerinin ortaya çıkacağı ve liderlerin şimdikinden farklı liderlik biçimlerini öğrenmek zorunda kalacağıdır. Değişim hızı arttıkça değişmeyen tek şey sürekli öğrenme olacaktır.

Gelecekte değer verilen öğrenme yeteneği yeni bir sistemi öğrenme değil, sürekli öğrenme yeteneği olacaktır. Bundan dolayı liderlerin şu özelliklere sahip olmaları gerekir:<sup>452</sup>

- Gerçekliği ve kendisini olduğu gibi algılayabilme
- Sezgilerini kullanabilme
- Değişim ve değişimin getirdiği yeni öğrenmeler için kendini motive edebilme
- Sürekli değişim ve onun getirdiği yeni öğrenmelerin doğurduğu sürekli gerilime dayanabilme
- Örgüt kültürünü analiz edebilme ve yeni örgüt kültürü geliştirme yeteneği
- Başkalarının katılımını sağlama istek ve yeteneği
- Güç ve kontrolü çalışanları ile paylaşma istek ve yeteneği

Sürekli öğrenme yeteneği olarak nitelendirilebilecek olan bu yetenekler kişiye gerçekliği sürekli yeniden tanımlama imkanı verecektir.

Geleceğin etkili liderleri insanların gelişme kapasitesine inanan ve güvenen kişiler olacaktır. Bunların başarısı yanındakilere sunduğu öğrenme imkanlarına bağlı olacaktır. Bu bakımdan en güçlü lider, en güçlü ekibe sahip olan olacaktır. Ancak farklı olan gücün niteliğinde meydana gelen değişimdir. Gelecekte en büyük güç bilgi gücüdür: Bilgiye ulaşma, onu kullanma ve yeni bilgiler üretme kapasitesi. Ekibin yeni bilgi üretme kapasitesi ve gerçekliği tanımlama yeteneği ön planda olacaktır. Öğrenmeyi bilen lider değişime karşı koymayan, onu kucaklayan liderdir.

Bir liderin ilk sorumluluğu gerçekliği belirlemektir. Bu öğretmen olarak liderin görevidir. Lider bir açıklama hiyerarşisi kurarak insanların gerçekliği dört farklı düzeyde görmelerinde etkili olabilirler: Olaylar, davranış kalıpları, sistemik yapılar ve bir amaçlı hikaye .Anahtar sorun hem kendilerinin hem de örgütlenmesinin dikkatini esas alarak nerede yoğunlaştırdıkları biçimini alır.

<sup>452</sup> ÖZDEN Yüksel, ss.122-124

Öte yandan, öğrenme örgütlenmelerinin liderleri dikkatlerini, ağırlıklı olarak amaçta ve sistematik yapıda olmak üzere, bu dört düzeyin hepsinde yoğunlaştırırlar. Ek olarak da insanlara örgütlenmelerde benzer şekilde davranmalarını öğretir.

Sistemik yapı sistemler düşüncesinin ve zihinsel modellerin alanıdır. Bu düzeyde, liderler insanlara durmaksızın büyük tabloyu görmede yardımcı olurlar: Örgütlenmenin farklı parçalarının nasıl birbirine göre davranacağı, ortak temel yapılar nedeniyle farklı durumların nasıl birbiriyle paralellik taşıdıkları, yerel aktörlerin genellikle sandıklarının aksine yerel etkinliklerin nasıl uzun dönemli ve geniş etkilerinin olduğunu ve bir bütün olarak sistem için belli işleyen politikalara niçin gerek duyulduğu.<sup>453</sup>

Ama öğrenen örgütlerinin liderleri yalnızca yükselen eğilimlerle başa çıkmak üzere strateji ortaya koymaktan çok daha fazlasını yapmak zorundadırlar. İnsanların değişimi şekillendiren sistemik güçleri anlamalarına yardımcı olabilmeleri gerekir. Bu liderler stratejik görüşlerini kavramlaştırma yetisine sahiptirler, öyle ki görüşleri tartışmaya ve daha fazla ilerlemeye açık kamu bilgisine dönüşür.

Öğretmen olarak lider insanların vizyonlarını nasıl yaratacaklarını öğretme peşinde değildir. O herkes için öğrenmeye destek olmasıyla öğretmendir. Bu gibi liderler bütün örgütlenmede insanların sistemik kavrayış geliştirmesini sağlar.<sup>454</sup>

## 8. Öğrenen Organizasyon Kavramının Değerlendirilmesi

Dünyanın birbirinden ayrı, birbiriyle ilişkisi bulunmayan güçlerden yaratıldığı şeklindeki yanılığ bırakılırsa o zaman öğrenen organizasyonlar kurulabilir. Bu organizasyonlarda kişiler, gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak kapasitelerini durmadan genişletirler, yeni ve coşkulu düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenirler.

Bilgi çağında en başarılı şirketler öğrenen organizasyon olarak adlandırılan şirketler olacaktır. Rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneği, tutunulabilir tek rekabet avantajı gibi söylemlerle önemi vurgulanmaktadır. Adı ve büyüklüğü ne olursa olsun,

<sup>453</sup> SENGE Peter M., s.377

<sup>454</sup> SENGE Peter M., s.379



organizasyon için öğrenen tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Birinin tepeden düşünüp bulması ve organizasyonda geri kalan herkesin o düşünenin emirlerini izliyor olması mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır.

Tüm global iş dünyası topluluğunun birlikte öğrenmeyi öğrendiği, bir öğrenen topluluk haline geldiği ileri sürülebilir. Yönetimdeki kaynaşma insanların gıda, barınma ve eşya ötesine geçen daha yüksek özlemleriyle tutarlı olan organizasyonlar kurulmasına kadar sürecektir.<sup>455</sup>

Post-modern bir özellik taşıyan öğrenen organizasyon felsefesi, gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerde farklı yapılanmalarda gelişmektedir. Bunun temel nedeni, işletmelerin içinde bulunduğu ülkelerin piyasalarına ait sanayi kültürü ve yönetsel anlayışlardaki farklılıklardır. Bu bağlamda, küreselleşme, bilgi çağı ve öğrenen organizasyon Türkiye perspektifinin, yönetsel anlayış açısından incelenmesi önem taşımaktadır. Öğrenen organizasyon felsefesi ile geleneksel Türk işletme yöneticiliği özellikle şu konularda ayrışabilmektedir:<sup>456</sup>

- İşletmelerin çoğunda üst yönetim, öğrenme ve organizasyon geliştirme anlayışına gereken duyarlılığı göstermemektedir. Bununla beraber, bazı büyük holdingler 2000'li yılların lider yöneticilerini bu günden yetiştirmek için üst eğitim kurumları oluşturmuşlardır.

- Yöneticilerin önemli bir kısmı açık sistem anlayışı ve küresel etkileşimi kabul etmelerine rağmen, yurt içi ve yurt dışı eğitsel faaliyetlere tam katılmamaktadırlar. Ayrıca, yöneticilerin yurtdışı bilgi, görgü ve işbirliği gezilerine çok az çıkmaları önemli bir sorundur.

-Toplam kalite yönetimi ve ötesinde öğrenen organizasyon felsefesinin, temelini insana bağlı olduğu yeterince anlaşılmamaktadır.

<sup>455</sup> SENGE Peter M., ss.11-13

<sup>456</sup> ÇELİK Adnan, s.111

- Zihinsel modellere yeterince önem verilmemektedir.
- Katılmalı yönetim ve ortak vizyon düşüncesi tam anlamıyla şekillenmemiştir.
- Örgüt geliştirme ve örgütsel değişime gerekli önem verilmemektedir.
- Kariyer yönetimi uygulamaları yetersiz kalmaktadır.
- Çağdaş performans değerlendirme ve motivasyonel uygulamalara ihtiyaç vardır.
- Profesyonel yönetici, danışman veya uzmanlar ile çalışma alışkanlığı eksiktir.
- Üniversite-iş dünyası birlikteliği istenilen ölçülerde sağlanamamaktadır.

Özellikle, büyük ölçekli işletme yönetimleri, öğrenen organizasyon felsefesi uygulamalarında karşılaşılan temel sorunları belirleyip, bunları giderdiklerinde 2000'li yıllarda aşağıdaki yararlar elde edilebilir:

- Her şeyden önce küreselleşme ve bilgi çağı etkileşimine uyum sağlanabilir.
- Etkin insan kaynakları yönetimi sergilenebilir.
- Bilgi toplumunda, organizasyon bireylerinin önemli özelliklerinden birisi olan algılama ve öğrenme daha etkin olarak yerine getirilebilir.
- Bir alt sistem olan öğrenen bireyden, bir üst sistem olan öğrenen organizasyona daha kolay ulaşılabilir.
- Vizyoner lider yöneticiler ve vizyoner izleyicilerin yetişmesi sağlanabilir.
- Bilgi çağının önemli bir kavramı olan bilgi eskimesi kolayca giderilebilir.
- Örgüt bireylerinin yeni teknolojilere uyum kolaylığı sağlanabilir.
- Küresel düşün yerel hareket et stratejisi daha etkin uygulanabilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**MOTİVASYONUN ÖĞRENEREN ORGANİZASYONA  
ULAŞMAYA ETKİSİ VE BİR İŞLETME UYGULAMASI**

## 1. Kompen A.Ş.' nin Genel Tanıtımı

26500 m<sup>2</sup> kapalı, 111300 m<sup>2</sup> açık olmak üzere toplam 137800 m<sup>2</sup> alana 1995 yılında kurulmuş ve 1996 yılının mart ayında Kombassan Holding bünyesinde Kompen A.Ş. olarak üretime başlamıştır.

Kompen PVC Yapı ve İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. faaliyetlerini PVC den mamul kapı ve pencere profilleri, bu profillerden üretilen PVC doğrama sistemleri ve ısı yalıtımlı çift cam alanında sürdürmektedir. Bunun yanı sıra çeşitli renk ve desenlerde folyo kaplamalı, akrilik renkli kapı ve pencere profilleri de üretilmektedir.

İnşaat sektörü içinde yer alan Kompen A.Ş. yapı elemanları üretimi sahasındaki şirketler arasında ilk beşe girmiştir.

Kompen'in merkez, Ege, Marmara bölge müdürlüklerinin yanı sıra Türkiye genelinde 250 üretici bayisi bulunmaktadır.

Fabrika adresi: Afyon yolu 45. km. Ladik mevki Sarayönü / Konya' dır.

### 1.1. İşletmenin Üretim Sistemi

Siparişe göre üretim yapan işletmenin üç bölge müdürlüğü bulunmaktadır. Siparişler bölge müdürlüklerine gelmekte ve bölge müdürlükleri de siparişleri işletmeye bildirmektedir. Fakat siparişe göre üretim sadece cam ve konfeksiyonda (kapı-pencere) yapılmakta, profil üretiminde ise siparişe göre değil seri üretim yapılmaktadır.

Etkin bir girdi kontrolünden geçen hammaddelerden bilgisayarlı tam otomasyonlu mikser sistemi ile karışım elde edilmekte ve yüksek kapasiteli bilgisayar kontrollü extrüdörlerle profil olarak çekilmektedir.

CNC tezgahlarda müşteri istekleri doğrultusunda doğal renk ve görünümde doğrama ve çift cam sistemleri üretilmektedir. Üretimin her prosesinde son teknoloji laboratuvar cihazlarıyla muayene ve testler yapılarak kalite güvence altına alınmaya çalışılmaktadır.

## 1.2. Ürün Dağıtım Sistemi ve Satış Sonrası Hizmetleri

Kompen A.Ş. de servis hizmeti iki şekilde verilmektedir: 1.müşterilere montaj ve servis hizmeti verilmekte, 2.müşteri şikayetleri değerlendirilmektedir.

Ürünler bayiler kanalıyla müşteriye ulaştırılmakta olup, satış sonrası hizmetlerinde süreç şöyle işlemektedir: Ürünler veya satışla ilgili şikayet ve istekler bölge müdürlüklerine bildirilmekte, bölge müdürlükleri bu şikayet ve istekleri halkla ilişkiler departmanına iletmektedir. Halkla ilişkiler, sorun bayilerle ilgiliyse bayilere; üretimle ilgiliyse fabrikaya, fabrika da üretim departmanına bildirmektedir. Bunların haricinde 800'lü ücretsiz hatla ve faks ile de üretim planlama departmanına ulaşılabilmektedir.

## 1.3. İşletmenin Kalite Politikası ve Uygulamaları

İşletmenin kalite politikası kalite el kitabında şöyle ifade edilmektedir:<sup>457</sup>

- Müşterilerimizin sürekli memnuniyetinin sağlanması,
- Şirket çalışanlarının işlerini belirlene hedefler doğrultusunda yapmaları ve verimliliği artırmak için sürekli yeni yöntemler arayışı içinde olmalarının sağlanması,
- Personelimizin gelişimini destekleyerek ve teşvik ederek müşterilerimize daha iyi bir hizmet verilmesinin sağlanması,
- Kompen'e mal ve hizmet veren şirketlerle karşılıklı işbirliği ve güven içerisinde çalışarak maliyetlerimizi düşürmek, verimliliğimizi ve karlılığımızı artırmak,
- Toplam kalite yönetimini tüm çalışanların benimsemeleri ve gereklerini yerine getirmelerinin sağlanması.

Kompen 20'den fazla ülkeye ihracat yapmakta ve yurt içinde ISO 9002 kalite belgesinin yanı sıra Rusya ve Romanya'daki sektörel kalite belgelerini de almaya hak kazanmıştır.

Üretimden satışa ve satış sonrası hizmetlere kadar her alanda toplam kalite anlayışını benimseyen Kompen A.Ş. kurulduğu günden bugüne kadar sürekli büyümüş ve geride kalan yıllarda reel büyüme oranı %30' un altına inmemiştir.

Alman ve Avusturya teknolojisiyle üretim yapılmakta ve ar-ge çalışmalarına büyük önem verilerek profil dizaynını kendi bünyesinde yapmaktadır.

Kompen A.Ş. de ürünün belirlenen şartları karşılaması amacıyla kalite sistemi kurulmuş ve dokümanite edilmiştir. Ayrıca bu standardın şartlarını kapsayan bir kalite el

<sup>457</sup> Kompen A.Ş. Kalite El Kitabı, s.7

kitabı hazırlamıştır. Kalite el kitabı kalite sisteminde kullanılan sistem prosedürlerini referans göstermektedir.

### 1.3.1. Kalite Sistemi Prosedürleri

Kompen A.Ş. ISO 9002 standardının şartlarını ve belirlenen kalite politikası ile uyumlu dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmuştur. Ayrıca kalite sistemini ve kalite sistemine ait dokümente edilmiş prosedürleri etkin olarak uygulamaktadır. Doküman yapısı ve işleyişi aşağıda gösterildiği gibidir:<sup>458</sup>



Şekil 4. Kompen A.Ş. Kalite Doküman Yapısı ve İşleyişi

### 1.3.2. Kalite Kontrol Aşamaları

Hammaddeler test edilip uygun bulunduğu takdirde deneme üretimine geçilmekte, olumlu sonuç alınır normal üretime başlanmaktadır. Üretim esnasında sürekli denetim yapılmakta ve periyodik olarak testler uygulanmaktadır.

Kalite güvence sorumlularının her zaman üretimi durdurma yetkileri vardır. Makinelerin tamamı bilgisayar kontrollü ve entegre halde çalıştıklarından makinelerle de oto kontrol sağlanmaktadır.

Her ürün üretim esnasında sürekli kontrole tabi tutulduğu gibi ayrıca genel olarak son kontrolleri de yapılmaktadır. Kalite güvence üretimin her aşamasında yapılmakta olduğundan kalite süreç kontrollü olarak devam etmektedir.

<sup>458</sup> Kompen A.Ş. Kalite El Kitabı, s.16

Hammadde kabulden, profil üretimine, konfeksiyon üretiminden, ısıcam üretimine; üretimin her aşamasında eksiksiz ve kesintisiz yapılan kalite kontrol sürekli güvenilirliği sağlamaktadır. Güneş ışığı, yağmur, nem, mevsimsel ısı farklılıkları gibi harici faktörlerin PVC profiller üzerindeki etkisi ve profillerin dayanıklılığı ileri teknoloji ürünü cihazlarla donatılan laboratuvarlarda sürekli testten geçirilerek mükemmel ürünler elde edilmeye çalışılmaktadır. Böylece köşe kaynak direnci, hava ve yağmur sızdırmazlığı, doğal şartlara karşı renk haslığı basınç altında mekanik mukavemeti gibi teknik özellikler konusunda üretim sürekli denetlenmektedir.

Laboratuvarlarda yapılan kalite kontrol testleri genel olarak şunlardır:

I- Hammadde Testleri;

- 1- Hammadde nem tayin testi,
- 2- Spektrofotometrik renk tayini,
- 3- Kül miktarı (organik/inorganik) tayini,
- 4- Dökme yoğunluğu tayini (hammadde akışkanlık testi)
- 5- Kirlilik tayini,
- 6- PVC de K sayısı tayini,

II- Profil Testleri;

- 1- Görünüş: Yabancı madde, boşluk, gözenek, çatlak, sürekli çizik ve renk homojenliği kontrol ediliyor.
- 2- Biçim muayenesi: Eksenden sapma değerleri kontrol ediliyor.
- 3- Soğukta darbe dayanımı: Kırılma, çatlama, çizilme vb. detemasyon kontrolü yapılmakta.
- 4- Hava şartlarına karşı renk haslığı: Yaşlandırma cihazı, ışıklandırma dozu (zaman ve iklim şartı dayanımı) kontrolü yapılmaktadır.
- 5- Sıcakta bekletme sonrası davranış ve ölçü değişimi: Habbe, çatlak, pullanma kontrolü yapılmaktadır.
- 6- Sıcakta bekletme sonrası ölçü değişikliği deneyi: 100 santigrat derecede 1 saat bekleyen örneğin alt ve üst düzey ölçü değişimleri kontrol edilmektedir.
- 7- Köşe kaynak mukavemeti: Köşe kaynağına 650 kg kuvvet ve 50 mm/dk hız uygulanarak dayanıklılığı ölçülmektedir.

8- Boyut muayenesi: Profilin boyutlarının doğruluğunun 0,2 mm hassasiyetle ölçümü yapılmaktadır.

III- Konfeksiyon (kapı- pencere) Testleri;

- 1- Hava sızdırmazlığı testi,
- 2- Su sızdırmazlığı testi,
- 3- Rüzgar direnci testidir.

### 1.3.3. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

Üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar, iç tetkik sonuçları ve müşteriden gelen şikayet ve istekler dikkate alınarak gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler yürütülmektedir. Bu faaliyetler, yönetimin gözden geçirme toplantılarında yeniden gözden geçirilerek değerlendirilmektedir. Düzeltici faaliyetler kalite güvence prosedürlerine göre yapılmaktadır. Üretim sırasında meydana gelen uygunsuzluklar üretim prosedürlerine göre işlem görerek kalite güvence prosedürlerine göre takip edilmektedir. Müşteri şikayetleri ve iç tetkikte meydana çıkan uygunsuzluklar da yine belirlenen prosedürlerine göre incelenip takip edilmektedir.

Üç ayda bir yapılmakta olan bu değerlendirme toplantılarına tüm çalışanlar katılmaktadır. Bu toplantılarda üretim müdürü 3 aylık dönemdeki çalışmalar hakkında bilgiler verir, sorunlar dinlenir, problemler tartışılır.

Düzeltilici ve önleyici faaliyet talep formlarındaki başvurular da bu toplantılarda değerlendirilerek çalışanlara duyurulmaktadır.

Tüm çalışanlara açık olan bu öneri formlarındaki öneri ve talepler ilk önce kalite güvence müdürlüğüne verilmekte ve konuyla ilgili uzman kişilerce bu talepler incelenip değerlendirilerek 3 aylık değerlendirme toplantılarında açıklanmaktadır.

Çalışanların bireysel veya ekip olarak sundukları bu öneriler kabul edildikleri takdirde işletmeye kazandırdığı değere göre puanlanmaktadır. Her geliştirmenin puanının karşılığında belirlenen parasal ödüller verilmektedir. Ayrıca bu puanlar performans değerlendirilmesinde, terfi edebilmede ve ücret artışlarında dikkate alınmaktadır.

İşletmede şimdiye kadar 307 başvuru yapılmış olup, bunlardan 115 tanesine parasal ödül verilmiştir.



Yapılan öneriler (düzeltici ve önleyici faaliyet talepleri) yalnızca üretimle ilgili olmayıp; çevre düzenlemesi, sağlık, yemek, elektrik tasarrufu vb. gibi her türlü konuyu kapsamaktadır. Düzeltici ve önleyici faaliyet talep formu örneği ek-1 de sunulmuştur.

#### **1.3.4. Kalite Kayıtlarının Kontrolü**

Kalite kayıtları kalite sisteminin tanımlanan şartlara uygunluğu ve etkin olarak işleyişini göstermek amacıyla tutulmaktadır. Tüm kalite sistem formları, prosedürlerin asıllarının ekinde dosyalanmaktadır. Kayıtlar minimum bir yıl korunmakta ve belirlenen süre sonunda yırtılarak imha edilmektedir.

Kalite kayıtları kalite güvence prosedürlerine göre takip edilmektedir. Kompen A.Ş. de tutulan kayıtlar şunlardır:

Yönetimin gözden geçirmesi, eğitim kayıtları, kalibrasyon kayıtları, proses kayıtları, test kayıtları, uygunsuzluk kayıtları, tetkik kayıtları, izlenebilirlik kayıtları, müşteri şikayetleri, girdi kayıtları, sözleşmenin gözden geçirilmesi, bilgisayar kayıtları, IPK kayıtları, makine üretim raporları, satın alma kayıtları, müşterinin temin ettiği ürün kayıtları, düzeltici ve önleyici faaliyet kayıtlarıdır.

#### **1.3.5. Kalite Kontrol Çemberleri**

İşletmede kalite kontrol çemberi uygulamaları yapılmakta ve bu çemberlere şu elemanlar katılmaktadır:

- Ar-Ge elemanları,
- Üretim ustabaşı ve şefleri,
- Kalite güvence elemanları ve
- Pazarlama elemanları.

Kaliteden başarı ve başarısızlıktan herkesin sorumlu olduğu bir anlayışla bu kalite kontrol çemberleri çalışmaktadırlar.

#### **1.3.6. Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri**

Kompen A.Ş. kaliteyle ilgili faaliyetlerin uygunluğunu doğrulamak için iç kalite tetkikleri yürütmektedir. Kuruluş içi kalite tetkiki kalite güvence müdürü ve eğitilmiş tetkikçiler tarafından bir tetkik planı doğrultusunda yürütülmektedir.

Bunun için iç kalite tetkikleri prosedürü uygulanmakta ve yılda iki kere iç tetkik yapılmaktadır.

### 1.3.7. Bölge Müdürlükleri ve Bayiliklerin Denetimi

Kalite güvence elemanları ve eğitilmiş personel tarafından sürekli olarak bayiliklere denetimler yapılmakta ve olumlu ve olumsuz yönleri rapor edilmekte ve buna göre başarı puanları belirlenmektedir. Müşteri memnuniyeti ve şikayetleri de dikkate alınarak yüksek puan alan başarılı bayiler ödüllendirilip, bültenlerde yayınlanmaktadır.

### 1.4. İşletmenin Personel Politikaları

İstihdam edilecek personel önce iş talep formu ile başvuruyor. Başvurusu kabul edilen sözlü mülakata alınmakta, bunu da geçerse iş tanıtılıp işbaşı eğitimi verilmektedir.

Ayrıca adaptasyon sürecinde personele, bölümler arası ilişkiler ve iş kazaları hakkında da eğitimler verilmektedir. Adaptasyon süreci sonunda normal personel statüsüne alınmaktadır. İstihdam edilen kişi işçi ise, belirli bir süre tehlikeli makinelerde çalıştırılmıyor ve deneyim kazanması sağlanıyor.

Personel ve idari işler departmanı; eğitim, planlama, personel, idare, bütçe ve sosyal hizmetler fonksiyonlarını yerine getirmektedir.

Personel sayısı ise şu şekildedir:	İdari personel	114
	Teknik personel	19
	Mavi yakalı personel	178
	Geçici Personel	+ 11
	Toplam	322

#### 1.4.1. İşletmede Uygulanan Ücret ve Teşvikli Ücret Sistemleri

İşletmede ücret sistemi olarak taban ücret sistemi uygulanmaktadır. Ücretler belirlenirken dikkate alınan hususlar; teknik beceri, eğitim seviyesi ve verimlilik faktörüdür. Teşvikli ücretler belirlenirken ise başarı kriteri göz önüne alınmaktadır. Performans artışı ve işletme ile ilgili geliştirilen iyileştirme projeleri için personele prim yada 1-2 maaş ikramiye verilerek ödüllendirilmesi şeklinde bir teşvikli ücret sistemi uygulanmaktadır.

### 1.4.2. Sosyal Yardımlar ve Sosyal Faaliyetler

İşletmede çalışanlara yapılan sosyal yardımları ve hizmetleri şöyle sıralayabiliriz: Kendi mutfağında pişirilen ve yemekhanesinde servis yapılan öğle yemeği verilmektedir.

İşletmeye ait araçlarla personel servisi yapılmaktadır.

Sürekli doktor ve sağlık memuru hazır bulundurulmaktadır.

Çalışanların moral motivasyonunu artırmak , işletmede biz bilincini geliştirmek ve dayanışmayı sağlamak amacıyla seminerler verilmektedir.

Fabrika binasının içinde; bilardo, masa tenisi, tavla gibi personelin istirahat zamanlarını değerlendireceği faaliyetler bulunmakta, ayrıca fabrika sahası içinde hem kapalı halı sahası hem de çim sahası mevcut olup mesai saatleri haricinde sportif faaliyetler sürdürülmektedir.

İşletmenin hem sahibi hem de sponsoru olduğu futbol takımı da profesyonel 3. ligde mücadele etmektedir.

### 1.4.3. Eğitim Programları ve Çalışmaları

Eğitim ihtiyaçları yönetim tarafından yönetimi gözden geçirme toplantılarında karar altına alınmaktadır.

Kompen A.Ş. de ihtiyaç duyulan ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda çeşitli konularda eğitimler yapılmaktadır. Orta ve üst düzey yöneticiler yurt içi ve yurt dışında yapılan çeşitli eğitim, seminer ve toplantılara katılmakta, işçi ve operatörlere ise işletme bünyesinde çeşitli konularda güncelliği yansıtacak şekilde eğitim verilmektedir. İşçi ve operatör eğitimleri eğitim prosedürlerine göre yapıp eğitim katılım formlarına kaydedilmektedir. Eğitim kayıtları personel departmanı tarafından saklanmaktadır.

Eğitim programlarının sorumluluğu tek bir birim veya departmanda olmayıp tüm fonksiyonel bölümlerin sorumluluğundadır. Kalite el kitabında belirtilen fonksiyonel organizasyon sorumlulukları içinde eğitim, tüm departmanların sorumluluğu olarak sayılmaktadır.<sup>459</sup>

Her fonksiyonel bölüm kendi çalışmalarıyla ilgili eğitim programları hazırlamakta ve yönetimi gözden geçirme toplantılarında sunmakta ve karar altına

<sup>459</sup> Kompen A.Ş. Kalite El Kitabı, ss.9-11

alınmaktadır. Eğitim programlarının içeriğini; pazarlama, beşeri ilişkiler, teknik eğitim, kalite iyileştirme vb. oluşturmaktadır. Bölümleri ilgilendiren eğitim çalışmalarının yanı sıra tüm çalışanları ilgilendiren konularda da eğitim programları verilmektedir. Eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi dikkat, ölçme testleri ve sınav şeklinde olmaktadır.

#### 1.4.4. İşletmenin Organizasyon Şeması ve Fonksiyonel Sorumlulukları

İşletmenin organizasyon şeması ekte sunulmuştur (Ek-2)

Fonksiyonel organizasyon sorumlulukları ise şu şekilde belirlenmiştir:

**Genel Müdür:** Sevk ve idare, planlama, yönetim sorumluluğu, yatırım projeleri, şirketin temsili, eğitim , bütçe, sözleşmenin gözden geçirilmesi, yönetimin gözden geçirilmesi, vasıflandırma, birimler arası koordinasyon, kalite sisteminin genel yönetimi.

**Üretim Müdürü:** Eğitim, planlama, sözleşmenin gözden geçirilmesi, mühendislik çalışmaları, proses kontrol, düzeltici ve önleyici faaliyetler, vasıflandırma, bütçe, koordinasyon, yatırım projeleri, istatistik proses kontrol, ürün tanımı ve izlenebilirliği, bakım, taşıma, depolama, muhafaza ve sevkiyat.

**Kalite Güvence Müdürü:** Planlama, eğitim, kalibrasyon, doküman kontrolü, kalite el kitabı, revizyonlar, muayene ve deney, düzeltici ve önleyici faaliyetler, kuruluş içi kalite tetkiki, taşeron değerlendirme, uygun olmayan ürünün kontrolü, bütçe, genel müdüre karşı kalite yönetim sisteminin etkin bir şekilde korunması sorumluluğu.

**Pazarlama Müdürü:** Planlama, eğitim,sözleşmenin gözden geçirilmesi, sipariş alma, bütçe, vasıflandırma, ürün tanımı ve izlenebilirliği, düzeltici ve önleyici faaliyetler, bayilik verme ve denetleme, servis.

**Mali İşler Müdürü:** Planlama, eğitim,finansman, bütçe.

**Satınalma Müdürü:** Planlama, satın alma, taşeron değerlendirme, stok kontrol, iç tetkik, düzeltici ve önleyici faaliyetler,bütçe.

**Personel ve İdari İşler Müdürü:** Eğitim, planlama, personel, idare, bütçe, sosyal hizmetler.

**Dış Ticaret Müdürü:** Planlama, finansman, bütçe, sözleşmenin gözden geçirilmesi, sipariş alma, satınalma, taşeron değerlendirme, stok kontrol.

**Bölge Müdürleri:** Planlama, eğitim, sözleşmenin gözden geçirilmesi, sipariş alma, bütçe servis, ürün tanımı ve izlenebilirliği, düzeltici ve önleyici faaliyetler, bayilik verme ve denetlemedir.

### **1.5.İşletmenin Muhasebe Sistemi**

İşletmede 7A Tek Düzen Hesap Planı uygulanmaktadır. Mamul maliyeti hesaplanırken iki türlü maliyet sistemi kullanılmakta olup bunlar:

- 1-Hareketli ortalama sistemi,
- 2-Aralıklı envanter sistemidir.

Bütçe çalışmaları ise; her bölümün müdürü tahmini bütçesini belirleyip muhasebe departmanına sunmakta, muhasebe departmanı da tahmini bütçeleri derleyip düzenleyerek bütçeyi oluşturmaktadır.

### **1.6.Mevcut Bilgisayar Sistemi ve Kullanım Amaçları**

İşletmede windows 2000 server, windows N.T. 4.0 işletim sistemi mevcut olup, 66k-128k lise- line hat 80 tane terminal ile fabrikanın tamamını kaplayan bir bilgisayar ağına sahiptir. Propsi ve iki adet 25 portswich ile internet dağıtımı sağlanmakta, internet bilgi paylaşımını terminal server sağlamaktadır. Planet ile bölge müdürlükleriyle diyalog bağlantı yapılmaktadır.

Tüm ürünlerin üretiminden pazarlamasına kadar tüm bilgi akışları ve analizler dahil her birimin bilgi transferleri ve paylaşımları bilgisayarlarla yapılmaktadır.

Muhasebede; muhasebe kayıtlarının tutulmasında, buna bağlı olarak üretim raporlarının çıkarılmasında bilgi ve data transferleri bilgisayar sistemleri ile yapılmaktadır. Buna ek olarak N.T. altında çalışan tetsis programı kullanılmakta, bilgi transferleri için de mail server programları kullanılmaktadır. Cam kesiminde bilgisayar destekli optimasyonlu C.N.C paket programları kullanılmaktadır.

## **2. Araştırmanın Konusu Amacı ve Kapsamı**

Araştırmamızın konusunu öğrenen organizasyona ulaşmada motivasyonun etkisi oluşturmaktadır. Bu çerçevede çalışmamızın amacı, motivasyon faktörleri uygulandığında bunun öğrenen organizasyona ulaşmaya etkisini incelemektir. Araştırmanın kapsamı Kompen A.Ş. ile sınırlıdır.

### **2.1Araştırmada Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket metodu kullanılmıştır. Anket formlarının bir kısmı örnek kütle olarak seçilen işgörenlerle yüz yüze görüşülerek doldurulmuş, bir kısmı da işgörelere dağıtılıp daha sonra toplanmıştır. Dağıtılan formlardan 5 tanesi geri gelmemiştir. Dağıtılıp geri gelen formlarda ve yüz yüze yapılan görüşmelerde tüm sorular cevaplandırılmıştır.

Anket formunda sorular çarşaf liste halinde sunulmuştur. Bazı sorular birbirine yakın olmakla beraber kontrol sorusu mahiyetinde olup verilen cevapların güvenilirliğini test etme amacını da taşımaktadır. Anketin yüz yüze doldurulmasında açıklayıcı bilgiler verilmiş ve soruların anlaşılır olduğu gözlenmiştir.

Anket formu 36 sorudan oluşmuş olup toplam 52 kişi cevaplandırmıştır.

## 2.2 Sınırlılıklar

-Çalışmamız gerek ekonomik gerekse zaman kısıtları nedeniyle bir işletmeyle sınırlı kalmıştır.

-Araştırmanın ana kütlesini sadece fabrikada çalışan işgörenler oluşturmuştur. Bölge müdürlüklerinde çalışanlar dahil edilmemiştir.

-Tüm soruların birbirleriyle karşılaştırılmaları ve yorumlanmaları çalışmamızın hacmini fazlasıyla aşacağı için tez konumuzu açıklamaya yetecek asgari düzeyde tutulmuştur.

## 2.3. Varsayımlar

-İşgörenlerin öğrenim durumlarındaki farklılıklar dikkate alınmayarak soruları herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır.

-Sorular cevaplandırılırken içtenlikle ve hiçbir tesir altında kalınmadığı, bu yüzden elde edilen verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.

-İstatistik analizde kullanılan yöntem ve tekniklerin mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

## 2.4. Verilerin Değerlendirilmesi Yöntemi

Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı olan SPSS for Windows 10.0 da değerlendirilmiştir.

Önce her soruya verilen cevaplar sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Daha sonra ise geliştirilen çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla seçilen sorular Ki-Kare testine tabi tutularak aralarındaki ilişki ve anlamlılık ortaya konmaya çalışılmıştır.

Öğrenen organizasyonların özelliklerini karakterize eden sorularla çalışanların tatmin ve motivasyonunu belirleyen sorular karşılaştırılarak; motivasyonun öğrenen organizasyona ulaşmaya etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

## 2.5. Verilerin değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Kompen A.Ş. de çalışan işgörelere uyguladığımız anket çalışmasında sorulan 36 soruya verilen cevapların değer ve yüzde olarak dökümü aşağıdaki gibidir:

**Tablo 6. Anket Sorularına Verilen Cevapların Değer ve Yüzdeleri**

Soru	Evet	%	Hayır	%	Toplam	Soru	Evet	%	Hayır	%	Toplam
1	40	76,9	12	23,1	52	19	44	84,6	8	15,4	52
2	20	38,5	32	61,5	52	20	41	78,8	11	21,2	52
3	43	82,7	9	17,3	52	21	43	82,7	9	17,3	52
4	39	75,0	13	25,0	52	22	44	84,6	8	15,4	52
5	40	76,9	12	23,1	52	23	44	84,6	8	15,4	52
6	41	78,8	11	21,2	52	24	30	57,7	22	42,3	52
7	36	69,2	16	30,8	52	25	29	55,8	23	44,2	52
8	45	86,5	7	13,5	52	26	49	94,2	3	5,8	52
9	48	92,3	4	7,7	52	27	11	21,2	41	78,8	52
10	40	76,9	12	23,1	52	28	49	94,2	3	5,8	52
11	46	88,5	6	11,5	52	29	27	51,9	25	48,1	52
12	34	65,4	18	34,6	52	30	44	84,6	8	15,4	52
13	39	75,0	13	25,0	52	31	42	80,8	10	19,2	52
14	30	57,7	22	42,3	52	32	37	71,2	15	28,8	52
15	48	92,3	4	7,7	52	33	41	78,8	11	21,2	52
16	46	88,5	6	11,5	52	34	29	55,8	23	44,2	52
17	49	94,2	3	5,8	52	35	42	80,8	10	19,2	52
18	44	84,6	8	15,4	52	36	40	76,9	12	23,1	52

### 2.5.1. Sorulara Verilen Cevapların Yorumları

**Soru-1:** İşyerinde işten çıkarılma endişesi duymadan kendinizi güvencede hissediyor musunuz?

Çalışanların %77 lik kısmı işten çıkarılma endişesi duymadan kendilerini güvencede hissetmektedirler. Bu oran yüksek gibi görünmekle beraber, Öğrenen Organizasyona ulaşma açısından daha da yükselmesi gerekmektedir.

**Soru-2:** Aldığımız ücreti ve diğer sosyal yardımları genel olarak yeterli buluyor musunuz?

Çalışanların yarısından fazla bir kısmı (%61.5) aldığı ücreti ve diğer sosyal yardımları yeterli bulmuyor. Bunun sebepleri arasında yaşanan ekonomik krizin büyük etkisinin olduğu yüz yüze yapılan anket çalışmalarında da ifade edilmiştir.

**Soru-3:** İşinizde terfi edebilme ve kariyerinizi geliştirme imkanınız var mı?

Terfi edebilme ve kariyerini geliştirme imkanının var olduğunu belirtenlerin oranı (%83)dür. Gerek motivasyon gerekse iş tatmini açısından olumlu bir orandır.

**Soru-4:** Burada çalışmak ve buranın bir parçası olmak sizin için önemli bir duygu mu?

İşletmedeki aidiyet duygusunu ve biz bilincinin derecesini belirlemeye yönelik bu soruya çalışanların %75 i evet demiştir. Buradan hareketle çalışanlar arasında biz bilincinin önemli oranda yerleşmiş olduğunu söyleyebiliriz.

**Soru-5:** Yöneticileriniz yaptığınız işe önem verip sizi takdir ve teşvik ediyorlar mı?

Çalışanların %77 lik kısmı yöneticileri tarafından takdir ve teşvik edildiklerini ve yaptıkları işe önem verildiğini belirtmektedirler. Bu durum çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir.

**Soru-6:** Yönetim anlayışı şeffaf mı, yöneticilerinize güveniyor musunuz?

Çalışanların yönetime ve yöneticilerine güven derecesini ölçmek amacıyla sorulan bu sorudaki (%79) luk oran karşılıklı güven ortamının olduğunu göstermektedir.

**Soru-7:** Yöneticilerinizin size güven duyduğuna ve değer verdiğine inanıyor musunuz?

Çalışanların %69 unun yöneticilerinin kendilerine güven duyduğuna ve değer verdiğine inanmaları 5. ve 6. soruların cevaplarıyla da örtüşmektedir. Oranların birbirine yakınlığı verilen cevapların güvenilirliğini de ortaya koymaktadır. Buradan işletmede çalışanların yönetime ve yönetimin de çalışanlara güven duyduğunu, yani karşılıklı güvenin var olduğunu söyleyebiliriz.

**Soru-8:** Yöneticilerinizle ve çalışma arkadaşlarınızla iyi bir diyalogunuz ve iletişiminiz var mı?

İşletmelerde insan kaynaklarının motivasyonu, belli bir amaca yönlendirilmesi ve örgüt içinde koordinasyonun sağlanması iyi işleyen bir iletişim sistemiyle mümkündür. Çalışanların %86.5 inin iyi bir diyalog ve iletişim içinde olduklarını söylemeleri hem işletme hem de çalışanlar açısından olumlu bir durumdur.

**Soru-9:** İşyerinizde planlı eğitim programları yapıyor mu?

İşletmede planlı eğitim programlarının yapıldığını ve bundan da çalışanların büyük bir oranda haberdar olduğunu söyleyebiliriz. 25. sorudaki planlı eğitim programlarına her zaman katılanların oranının %56 dolayında olması da işletmenin eğitim programlarına gereken önemi verdiğini göstermektedir.

**Soru-10:** İşinizle ilgili konularda fikrinizi belirtip kararlara katılabiliyor musunuz?



Çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olan katılımcı yönetimin işletmede %77 oranında uygulandığını söyleyebiliriz. Bu motivasyon açısından da çok önemlidir.

**Soru-11:** Kalite, verimlilik ve maliyetleri azaltma konularında ekip (takım) çalışmaları yapıyor mu?

Bu işletmede ekip çalışmalarının yapılmakta olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü çalışanların %88.5 i bundan haberdar veya bu ekiplere katılmaktadır.

**Soru-12:** Yaptığınız iş sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılıyor mu?

Çalışanların %65 lik kısmı işlerinin sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kıldığını belirtmektedir. Çalışanların böyle bir ihtiyacı hissetmeleri ve bunu bir zorunluluk olarak kabul etmeleri öğrenme isteğini de beraberinde getirecek bir olgu ve gelişme olarak değerlendirilebilir.

**Soru-13:** Yaptığınız iş sizi tatmin ediyor ve işinizi zevkle yapıyor musunuz?

Yaptığı işten tatmin olup işini zevkle yapanların oranının %75 lerce olması bir işletme açısından oldukça iyi bir durumdur. Buradan, işten duyulan tatmin duygusunun yüksek ve çalışanların iyi motive edildikleri sonucuna varabiliriz.

**Soru-14:** Yönetim sorumlu olduğunuz işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi size devrediyor mu?

Yetki devrindeki bu %58 lik oranın 10. sorudaki kararlara katılıyorum diyenlerin oranından düşük olması katılımcılığın daha çok düşünce üretme ve fikir belirtme yönünde uygulandığını göstermektedir. Yine de yönetimin yetki-sorumluluk ilişkisine önem verdiğini söyleyebiliriz.

**Soru-15:** Yenilikler ve diğer konularda yönetim tarafından bilgilendiriliyor musunuz?

İşletmede bilgi paylaşımının yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Yönetimin bilgilendirmeye önem vermesi bilgiye, eğitime ve öğrenmeye bakış açısının olumlu olduğunu da bir derece yansıtmaktadır.

**Soru-16:** Yönetim ekip çalışmalarını destekleyip teşvik ediyor mu?

Ekip çalışmalarının yönetim tarafından desteklenip teşvik edildiğini belirten %88.5 lik oran ile 11. sorudaki ekip çalışmalarının yapıldığını belirtenlerin oranının aynı ve yüksek bir düzeyde olması işletmede ekip çalışmalarına gereken önemin verildiğini göstermektedir.

**Soru-17:** Yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyor musunuz?

Yaratıcı fikirler üretme konusunda yönetimin teşvikçi olduğu, hemen hemen tüm çalışanlar tarafından kabul edilmektedir. Bu da yukarıda belirtildiği gibi yönetimin sürekli öğrenmeye gelişmeye büyük önem verdiğini göstermektedir.

**Soru-18:**Bireysel ve grup olarak öğrenme isteğinizi artıracak fırsatlar veriliyor mu?

Yönetimin yeni düşüncelere ve öğrenmeye önem vermekle beraber bireysel ve grup olarak da öğrenme isteğini artıracak fırsatları sunması büyük oranda algılanmaktadır.

**Soru-19:**Yönetim performansınızı değerlendirirken öğrenme çabalarınızı ve üretime katkı sağlayan düşüncelerinizi dikkate alıyor mu?

Performans değerlendirmelerinin başarıya ve üretilen katma değere göre yapılması çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yapacak ve motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. %85lik bu oran çalışanların başarıya yönelmesinde etkili olabilecektir.

**Soru-20:** Problemlerin çözümü konusundaki fikirleriniz dikkate alınıyor mu?

Problemlerin çözümü konusunda fikirlerinin dikkate alındığını belirtenlerin %79 luk oranıyla 10. sorudaki kararlara katılma oranının birbirine yakınlığı ve yüksek bir düzeyde oluşu, işletmede katılımcı bir yönetimin uygulandığını göstermektedir.

**Soru-21:**Verimlilik, kalite ve tasarruf konularındaki çabalarınız ödüllendiriliyor mu?

İşletmede ödüllendirme sisteminin uygulandığını söyleyebiliriz. %83 lük oran 17. sorudaki %94 lük oranla birlikte değerlendirilirse yeni fikirler üretme konusunda hem teşvik hem de ödül sisteminin olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin tanıtım bölümünde de ifade edildiği gibi uygulamada şimdiye kadar 105 çalışan yaptıkları katkılardan dolayı çeşitli ödüller almışlardır.

**Soru-22:**İşyerinizin fiziksel şartları(ısı,ışık,havalandırma,gürültü vb.)ve genel yerleşim düzeni verimli ve sağlıklı çalışmanız için uygun mu?

İşyerinin fiziksel şartlarından ve genel yerleşim düzeninden çalışanların yaklaşık %85 lik bölümünün memnun olduğu görülmektedir. Bu da motivasyon araçlarından ergonominin varlığını ve genel olarak tatmin sağladığını göstermektedir.

**Soru-23:** İşletmenizin herkes tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyonu var mıdır?

İşletmenin bir vizyonunun olduğu ve bunun çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyon olarak kabul edilip algılandığını belirtenlerin oranı %85 dir. Bu da öğrenen organizasyon olma kriteri olarak oldukça iyi bir yüzdendir.

**Soru-24:** Kendinizi sadece yaptığınız işten değil de tüm işletmenin başarısından sorumlu hissediyor musunuz?

Kendilerini tüm işletmenin başarısından sorumlu hissedenlerin oranı %58 dir. Bu aslında düşük bir oran olmakla birlikte çalışanların birinci derecede yaptıkları iş konusuna odaklanmış olabileceklerini varsayabiliriz. Yine de %50 nin üzerindeki bir oran genel olarak olumlu bir yaklaşımdır diyebiliriz.

**Soru-25:** Planlı eğitim programlarından ve seminerlerden her zaman yararlanıyor musunuz?

Eğitim programlarından her zaman yararlananların oranı %56 dir. Planlı eğitim programlarının yapıldığını belirten 9. sorudaki %92 lik oranı dikkate alırsak aradaki farkın bazı çalışanların eğitim programlarına her zaman değil de ara sıra katılmış olabileceğinden kaynaklandığını varsayabiliriz. Genel olarak işletmede planlı eğitim programlarının uygulandığını ve çalışanların da buna planlı bir şekilde katılmakta olduğunu söyleyebiliriz.

**Soru-26:** İşletmenin örgüt yapısı bölümler arasındaki bilgi paylaşımını ve bilgi akışını sağlamaya uygun mu?

İşletmenin örgüt yapısının bölümler arasındaki bilgi paylaşımını bilgi akışını sağlamaya uygun olduğunu %94 lük evet oranına bakarak rahatlıkla söyleyebiliriz. 15. sorudaki yönetimin bilgilendirmesi oranı ve 8. sorudaki iyi bir diyalog ve iletişimin olduğunu belirten oranlar da bunu teyit eder niteliktedir.

**Soru-27:** Yaptığınız hatalar yüzünden sorgulanıyor musunuz?

İşletmede yapılan hatalar yüzünden çalışanların sorgulanmadıkları %79 luk bir oranla ifade edilmektedir. 31. sorudaki hatalardan ve deneyimlerden öğrenme oranının bu sorudaki oranla paralellik göstermesi de işletmenin öğrenen organizasyon kriterine uygun bir anlayışta olduğunu göstermektedir.

**Soru-28:** Aynı işi yapan diğer işletmelerin çalışmaları araştırılıp değerlendiriliyor mu?

Kıyaslama (Benchmarking) dediğimiz öğrenme metodunun işletmede uygulandığını %94 lük orana bakarak rahatlıkla söyleyebiliriz.

**Soru-29:** İşinizle ilgili kitap, dergi ve diğer yayınları okuyor ve takip ediyormusunuz?

Daha çok kişisel gelişim ve öğrenme durumunu belirlemeye yönelik bu soruya olumlu cevap verenler %52 dir. Bunu 12. soruyla birlikte değerlendirirsek olumlu bir oran olarak kabul edebiliriz.

**Soru-30:** Problemlerin çözümüne tüm sistemi içine alan sistematik bir anlayışla yaklaşıyor mu?

Öğrenen organizasyonun bir özelliği olan sistem düşüncesinin işletmede var olduğunu %85 lik bir çalışan kitlesi ifade etmektedir.

**Soru-31:** Geçmiş deneyimler ve hatalar yeni şeyler öğrenmek için değerlendiriliyor mu?

27. sorunun yorumunda da belirtildiği gibi işletmede hatalardan ve geçmiş deneyimlerden öğrenme süreci işlemekte ve uygulanmaktadır. Çalışanların %81 i buna evet demişlerdir.

**Soru-32:** Yaratıcı düşüncelerinizi denemek ve geliştirmek için uygun ortam varmı?

Yaratıcı düşünceler ve yeni fikirler üretme konusunda teşvik edildikleri ve ödüllendirildiklerini belirten çalışanların bu düşüncelerini denemek ve geliştirmek için uygun ortamın da var olduğunu %71 lik orana bakarak söyleyebiliriz.

**Soru-33:** Organizasyon içi iletişimde iletişim teknolojilerinden etkin şekilde yararlanıyor musunuz?

İşletmede iletişim teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılmakta olduğunu 8. soruyu, 15. soruyu, 23. soruyu ve özellikle 26. sorudaki oranları da göz önüne alarak rahatlıkla söyleyebiliriz.

**Soru-34:** İşletmenizin sosyal ve sportif etkinliklerine katılıyor musunuz?

Aidiyet duygusunu ve biz bilincini geliştirmeye yönelik sosyal ve sportif faaliyetlere katılım oranının %56 gibi olması motivasyon açısından olumlu bir orandır.

**Soru-35:** Müşterilerden gelen istek ve şikayetler yeni tasarımlar için değerlendiriliyor mu?

Müşteriden öğrenme veya geri bildirimlerin değerlendirilip öğrenme amaçlı kullanılmasının işletmede yapıldığını çalışanların %81 i belirtmektedir. Bu da öğrenen organizasyon kriteri olarak önemli bir yaklaşımdır.

**Soru-36:** Örgüt yapısı ve yönetim anlayışı öğrenmenizi ve gelişmenizi sağlayacak bir yapıda mı?

Gerek örgüt yapısının gerekse yönetim anlayışının öğrenmeyi destekleyen ve gelişmeyi sağlayacak bir yapıda olduğu %77 lik oranda ifade edilmektedir.

## 2.6.Geliştirilen Çalışma Hipotezlerinin Test ve Yorumları

**H<sub>1</sub>:** İşyerinin bir parçası olarak orada çalışmanın önemli bir duygu olması ve aidiyet duygusunun gelişmesi ile işletmenin vizyonunun anlaşılıp paylaşılması arasında anlamlım bir ilişki vardır.

Soru-23 Soru-4		Evet	Hayır	Toplam
Ev	Gözlenen Değer	37	2	39
	Beklenen Değer	33,8	6,2	
hayır	Gözlenen Değer	7	6	13
	Beklenen Değer	11,0	2,0	
Toplam		44	8	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
12,606	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=12.606 > X^2_{tb.}=3,841$  , Sd.=1,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda; çalışanlarda aidiyet duygusunun güçlenmesiyle vizyonun paylaşılması da güçlenmiş olur denilebilir.

**H<sub>2</sub>:** Yenilikler ve diğer konularda çalışanların bilgilendirilmesi ve bilginin paylaşılması ile, geçmiş deneyimlerden ve hatalardan yeni şeyler öğrenmek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-31 Soru-15		Evet	Hayır	Toplam
Ev	Gözlenen Değer	41	7	48
	Beklenen Değer	38,8	9,2	
Hayır	Gözlenen Değer	1	3	4
	Beklenen Değer	3,2	0,8	
Toplam		42	10	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
8,677	1	0,003	3,841	

( $X^2_{hs.}=8,677 > X^2_{tb.}=3,841$  , Sd.=1,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda; çalışanların bilgilendirilmesinin ve bilginin paylaşılmasının hatalardan ve geçmiş deneyimlerden öğrenmeyi olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların verimlilik, kalite ve tasarruf konularındaki çabalarının ödüllendirilmesi ile yaratıcı düşünceleri geliştirmek ve denemek için uygun ortamın varlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-32		Evet	Hayır	Toplam
Soru-21				
Evet	Gözlenen Değer	37	6	43
	Beklenen Değer	30,6	12,4	
Hayır	Gözlenen Değer	0	9	9
	Beklenen Değer	6,4	2,6	
Toplam		37	15	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
26,847	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=26,847 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda; başarıların ödüllendirilmesi yaratıcı düşünceleri geliştirmek ve denemek için gerekli ortamı da sağladığı söylenebilir.

**H<sub>4</sub>:** İşyerinde planlı eğitim programlarının yapılması ile bireysel ve grup olarak öğrenme isteğini artıracak fırsatların verilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-18		Evet	Hayır	Toplam
Soru-9				
Evet	Gözlenen Değer	43	5	48
	Beklenen Değer	40,6	7,4	
Hayır	Gözlenen Değer	1	3	4
	Beklenen Değer	3,4	0,6	
Toplam		44	8	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
11,830	1	0,001	3,841	

( $X^2_{hs.}=11,830 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda; işyerinde planlı eğitim programlarının yapılmasının bireysel ve grup olarak öğrenme isteğini artıracakını söyleyebiliriz.

**H<sub>5</sub>:** Organizasyon içi iletişimde iletişim teknolojisinin etkin bir şekilde kullanılması ile örgüt yapısının ve yönetim anlayışının öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlayacak bir yapıda olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-36		Evet	Hayır	Toplam
Soru-33				
Evet	Gözlenen Değer	37	4	41
	Beklenen Değer	31,5	9,5	
Hayır	Gözlenen Değer	3	8	11
	Beklenen Değer	8,5	2,5	
Toplam		40	12	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
19,374	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=19,374 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda; iyi işleyen bir iletişim sisteminin, örgüt yapısında ve yönetim anlayışında, öğrenmeyi ve gelişmeyi sağlayacak bir yapılanmayı oluşturacağı söylenebilir.

**H<sub>6</sub>:** Yönetimin performans değerlendirmelerinde öğrenme çabalarını ve üretime katkı sağlayan düşünceleri dikkate alması ile ekip çalışmalarının yapılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-11 Soru-19		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer Beklenen Değer	41 38,9	3 5,1	44
Hayır	Gözlenen Değer Beklenen Değer	5 7,1	3 0,9	8
Toplam		46	6	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
6,243	1	0,012	3,841	

( $X^2_{hs}=6,243 > X^2_{tb}=3,841$ ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda; yönetimin performans değerlendirmelerinde başarıları ölçüt olarak almasının ekip çalışmalarının yapılmasında ve ekip olarak öğrenmede önemli katkıları olduğu söylenebilir.

**H<sub>7</sub>:** İşletmenin örgüt yapısının bölümler arasındaki bilgi paylaşımını ve bilgi akışını sağlamaya uygun olması ile problemlerin çözümüne tüm sistemi içine alan sistematik bir anlayışla yaklaşılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-30 Soru-26		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer Beklenen Değer	43 41,5	6 7,5	49
Hayır	Gözlenen Değer Beklenen Değer	1 2,5	2 0,5	3
Toplam		44	8	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
6,432	1	0,011	3,841	

( $X^2_{hs}=6,432 > X^2_{tb}=3,841$ ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Buradan; işletmede bilginin paylaşımına uygun bir örgüt yapısının, sistem düşüncesinin oluşmasına ve gelişmesine katkısı olduğu söylenebilir.

**H<sub>8</sub>:** Yönetim anlayışının şeffaf ve yöneticilere güven duyulması ile çalışanların işleriyle ilgili konularda fikirlerini belirtip kararlara katılmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-10 Soru-6		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer Beklenen Değer	36 31,5	5 9,5	41
Hayır	Gözlenen Değer Beklenen Değer	4 8,5	7 2,5	11
Toplam		40	12	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
12,926	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs}=12,926 > X^2_{tb}=3,841$ ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Buradan; yönetim anlayışının şeffaf ve yöneticilerin, çalışanların güvenini kazanmasının, çalışanların aktif olarak fikirlerini belirtip kararlara katılmalarında önemli etkisi olduğu söylenebilir.

**H<sub>9</sub>:** Yöneticilerin çalışanlara değer verip güven duymaları ile yeterli derecede yetki devretmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-14 Soru-7		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer	28	8	36
	Beklenen Değer	20,8	15,2	
Hayır	Gözlenen Değer	2	14	16
	Beklenen Değer	9,2	6,8	
Toplam		30	22	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
19,338	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=19,338 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; çalışanlara değer verilip güven duyulmasının yetki devrinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

**H<sub>10</sub>:** Performans değerlendirmelerinde öğrenme çabalarının ve üretime katkı sağlayan düşüncelerin dikkate alınması ile diğer işletmelerin çalışmalarının araştırılıp karşılaştırma yaparak yeni bilgiler öğrenilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-28 Soru-19		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer	43	1	44
	Beklenen Değer	41,5	2,5	
Hayır	Gözlenen Değer	6	2	8
	Beklenen Değer	7,5	0,5	
Toplam		49	3	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
6,432	1	0,011	3,841	

( $X^2_{hs.}=6,432 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; performans değerlendirmelerinde başarıların dikkate alınmasının kıyaslama yoluyla öğrenmeyi olumlu etkilediği söylenebilir.

**H<sub>11</sub>:** Aldığı ücreti ve diğer sosyal yardımları yeterli bulanlar ile yaptığı işten tatmin olup işlerini zevkle yapanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-13 Soru-2		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer	20	0	20
	Beklenen Değer	15,0	5,0	
Hayır	Gözlenen Değer	19	13	32
	Beklenen Değer	24,0	8,0	
Toplam		39	13	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
10,833	1	0,001	3,841	

( $X^2_{hs.}=10,833 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$ ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; ekonomik motivasyon aracı olan ücretin çalışanların iş tatmininde ve işlerini severek yapmalarında olumlu etkisi olduğu söylenebilir.



**H<sub>12</sub>:** Yapılan işin sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılması ile çalışanların işleriyle ilgili yayınları takip etmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-12 Soru-29		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer	27	0	27
	Beklenen Değer	17,7	9,3	
Hayır	Gözlenen Değer	7	18	25
	Beklenen Değer	16,3	8,7	
Toplam		34	18	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
29,732	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=29,732 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$  ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; çalışanlara iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi öğrenmelerini ve gelişmelerini zorunlu kılacak fırsatların verilmesinin, meslekleriyle ilgili yayınları takip etmelerinde ve öğrenmelerinde etkili olacağı söylenebilir.

**H<sub>13</sub>:** Yönetimin sorumluluk verdiği işlerde çalışanlara yeterli derecede yetkiyi devretmeleri ile çalışanların kendilerini tüm işletmenin başarısından sorumlu hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

Soru-24 Soru-14		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer	24	6	30
	Beklenen Değer	17,3	12,7	
Hayır	Gözlenen Değer	6	16	22
	Beklenen Değer	12,7	9,3	
Toplam		30	22	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
14,457	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=14,457 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$  ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; yeterli yetki devrinin çalışanları tüm sistemi düşünmeye ve işletmeyi bir bütün olarak görmeye olumlu etki yaptığı söylenebilir.

**H<sub>14</sub>:** İşyerinde terfi edebilme ve kariyer geliştirme imkanlarının olması ile çalışanların meslekleriyle ilgili yayınları takip ederek öğrenme istekleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-29 Soru-3		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer	26	17	43
	Beklenen Değer	22,3	20,7	
Hayır	Gözlenen Değer	1	8	9
	Beklenen Değer	4,7	4,3	
Toplam		27	25	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
7,262	1	0,007	3,841	

( $X^2_{hs.}=7,262 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$  ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; bir motivasyon aracı olarak içerden terfi ve kariyer geliştirme imkanının olmasının öğrenme çabalarını artıracığı söylenebilir.

**H<sub>15</sub>**: Çalışanların yaptıkları hatalar yüzünden sorgulanmamaları ile geçmiş deneyimlerin ve hataların yeni şeyler öğrenmek için değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-32 Soru-27		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer Beklenen Değer	3 7,8	8 3,2	11
Hayır	Gözlenen Değer Beklenen Değer	34 29,2	7 11,8	41
Toplam		37	15	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
13,088	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=13,088 > X^2_{tb.}=3,841$  , Sd.=1,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; çalışanların hata yapma korkusu olmadığı zaman, deneyimlerinden ve hatalarından yeni şeyler öğrenebilmelerinin daha kolay olacağı söylenebilir.

**H<sub>16</sub>**: Problemlerin çözümü konusunda çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ile müşteriden gelen geri bildirimlerin öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır

Soru-35 Soru-20		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer Beklenen Değer	37 33,1	4 7,9	41
Hayır	Gözlenen Değer Beklenen Değer	5 8,9	6 2,1	11
Toplam		42	10	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
11,202	1	0,001	3,841	

( $X^2_{hs.}=11,202 > X^2_{tb.}=3,841$  , Sd.=1,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; çalışanların fikirlerinin problemlerin çözümünde dikkate alınmasının müşteriden öğrenme olgusu üzerinde olumlu etki yaptığı söylenebilir.

**H<sub>17</sub>**: Bireysel ve grup olarak öğrenme isteğini artıracak fırsatların verilmesi ile örgüt yapısının ve yönetim anlayışının öğrenmeyi sağlayacak bir yapıda olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-36 Soru-18		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer Beklenen Değer	40 33,8	4 10,2	44
Hayır	Gözlenen Değer Beklenen Değer	0 6,2	8 1,8	8
Toplam		40	12	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
31,515	1	0,000	3,841	

( $X^2_{hs.}=31,515 > X^2_{tb.}=3,841$  , Sd.=1,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buna göre; çalışanlara öğrenme fırsatlarının verilmesi, örgüt yapısının ve yönetim anlayışının öğrenmeyi destekleyen bir yapıda olduğunu gösterir diyebiliriz.

**H<sub>18</sub>:** Çalışanların işten çıkarılma endişesi duymadan kendilerini güvencede hissetmeleri ile problemlerin çözümüne sistematik bir anlayışla yaklaşılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soru-30 Soru-1		Evet	Hayır	Toplam
Evet	Gözlenen Değer	37	3	40
	Beklenen Değer	33,8	6,2	
Hayır	Gözlenen Değer	7	5	12
	Beklenen Değer	10,2	1,8	
Toplam		44	8	52
Ki-Kare Değeri:	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Anlamlılık	Ki- Kare Tablo Değeri	
8,278	1	0,004	3,841	

( $X^2_{hs.}=8,278 > X^2_{tb.}=3,841$  ,  $Sd.=1$  ,  $\alpha=0.05$ ) olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Buradan; çalışanların iş güvencesine sahip olmalarının organizasyonun bir sistem olarak bütününe düşünülmesine olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

### 3. Araştırmanın Değerlendirmesi

Post-modern bir özellik taşıyan ve bilgi çağının özelliklerini yansıtan öğrenen organizasyonların rakiplerine karşı en büyük rekabet avantajı, onlardan daha hızlı öğrenme yeteneğine sahip olmasıdır. Öğrenen organizasyon felsefesinin temelinde insan ve ona verilen değer yatmaktadır.

Öğrenen organizasyona ulaşabilmek için diğer şartların yanında en önemlisi bireyde öğrenme arzusu uyandırmaktır. Örgüt bireylerini öğrenmeye yöneltmek için motive edicilerin iyi teşhis edilip yerine getirilmesi gerekmektedir.

Anket çalışmasının değerlendirilmesinde çalışanların öğrenme isteğini artıran motive edicileri şu şekilde sıralayabiliriz:

Yöneticilerin güven vermesi, yeni düşünceleri ve başarıları ödüllendiren yönetim anlayışı, bilgi ve iletişim teknolojisinin etkin şekilde kullanılmasıyla bilgiye kolayca ulaşmak ve bunun paylaşılması, eğitim ve öğrenme programlarının planlı bir şekilde yapılması ve teşvik edilmesi, biz bilincini geliştirmeye yönelik örgüt içinde ve dışında yapılabilecek sosyal etkinlikler, öneri sistemlerinin ve ekip çalışmalarının uygulanması ve teşvik edilmesi, bireysel ve grup olarak okuma ve öğrenme fırsatlarının verilmesi, örgüt yapısının ve yönetim anlayışının bilgiye ulaşmayı ve paylaşmayı kolaylaştıracak tarzda olması, bürokratik engellerin ortadan kalkması sayılabilir.

Öğrenen organizasyonun olması gereken özelliklerinin veya kriterlerinin yerleşmesi ve uygulanmasının çalışanların motivasyonu ile yakından ilgili olduğu oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda görülmüştür. Çalışan bireyler gerekli

şekilde motive edildiklerinde; şirket vizyonunu paylaşılması, ekip halinde öğrenme, kişisel yeteneklerin gelişmesi, yeni zihinsel modellerin oluşması ve problemlerin çözümüne sistematik bir anlayışla yaklaşarak tüm işletmenin başarısından sorumluluk duyma anlayışının geliştiği görülmektedir.

Sonuç olarak; öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşmak için çalışanların motive edilmelerinin ve tatmin olmalarının olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.



## SONUÇ

Öğrenen bir organizasyon olmak için gerekli olan şartların başında bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi gelmektedir. Bireysel öğrenmenin önündeki engeller kaldırıldığı ve öğrenme teşvik edildiği takdirde ekip olarak öğrenme ve buradan da organizasyonel öğrenmeye yani öğrenen organizasyona ulaşma mümkün olacaktır.

İster birey olarak isterse grup halinde olsun öğrenecek olan insandır. Bir organizasyonu öğrenen organizasyona götürecek olan bu insan unsurunun bunu istemesi buna teşvik edilmesi ve bu konudaki çabalarının ödüllendirilmesi önem kazanmaktadır.

Öğrenen organizasyonu diğer klasik organizasyonlardan ayıran temel kriterlerden biri de bu organizasyonlarda liderlik olgusunun öne çıkmasıdır. Yönetim anlayışı; katılımcılığa dayalı, ekip çalışmalarına önem veren, etkin bir iletişim sistemiyle bilgi paylaşımını hedefleyen bir yapıyı gerektirmektedir. Öğrenen organizasyon yeniden yapılanmayı gerektirdiği için bunu üst yönetimin gerçekten istemesi ve gereklerini yerine getirmesi gerekecektir.

Öğrenen organizasyonun gerçekleşmesinde üst yönetimin gerekli yapılanmaları sağlamasından sonra, etkin bir liderlik anlayışıyla paylaşılan bir vizyon etrafında çalışanların örgütle bütünleşmeleri sağlanmalıdır. İşte bu noktada motivasyon konusu öğrenen organizasyon için önem kazanmaktadır.

Motivasyonun, öğrenen organizasyona ulaşmaya etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, çalışanların motivasyonu ile öğrenen organizasyon kriterleri arasında önemli ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Buradan, öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşmada motivasyonun olumlu bir etkisi olduğu yargısına varmak mümkün olacaktır.

Öğrenen organizasyona ulaşmak ve motivasyon kavramıyla da yakından ilgili olarak şu değerlendirmeleri yapabiliriz:

-Öğrenen organizasyona ulaşmada birinci aşama, yönetim anlayışının değişerek öğrenmenin önündeki engelleri kaldırılması ve öğrenme için uygun ortamın sağlanmasıdır.

-Hem motivasyonu sağlamak hem de öğrenen organizasyona ulaşmak için gerekli olan; katılımcılık, bilginin paylaşımı ve değişime yansımaları, etkin bir iletişim sisteminin kurulması, ekip çalışmalarının yapılması, performans değerlendirmelerinde üretime

katkı sağlayan çabaların ve öğrenme konusundaki gayretlerin dikkate alınması gibi konular üzerinde önemle durulmalıdır.

-Çalışanların motivasyonu konusunda, her bireyin ayrı bir özelliği ve yapısı olduğunu bilerek en uygun motivasyon araçlarının uygulanması gerekmektedir.

-Çalışanların eğitimi için; eğitimin planlanması, eğitim ihtiyacının hangi konularda olduğunun belirlenmesi, en uygun eğitim yöntemlerinin uygulanması ve eğitimin değerlendirilip bu konudaki çabaların ödüllendirilmesi gerekmektedir.

-Çalışanlarda biz bilincinin oluşmasını sağlayan, başarı ve başarısızlıktan ortak bir sorumluluk duyan ve tüm süreçleri içine alacak şekilde sistem içi düşünmeyi öğrenen bir vizyonun oluşturulması gerekmektedir.

Sonuç olarak; bireysel öğrenme olmadan organizasyonel öğrenme mümkün olamayacağından, bireysel öğrenmenin önündeki yapısal engeller kaldırıldıktan ve uygun bir organizasyon ortamı sağlandıktan sonra çalışanların motivasyonu öğrenen organizasyona ulaşmaya olumlu etki yapmakta ve başarılı bir döngü oluşturmaktadır.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. AK Bilal ve SARGUTAN Erdal, "Hastanelerde TKY ve Uygulama Örnekleri", **TSE Standart Dergisi**, sayı:414, Haziran 1996
2. AKIN Adnan, "Bireysel Gelişim Yönetimi", **TSE Standart Dergisi**, Sayı: 470, Şubat 2001
3. AKTAN Tahir, "Liderlik" **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, Anadolu Ün.v., Yay No:883, AÖF. Yay. No:471, İ.k. Fak. Ders Kitapları, Yay.No:7, C:II, Eskişehir 1997
4. ARAT Melih ve Diğerleri, **Öğrenen Organizasyonlar**, 2. basım ,İstanbul, KALDER Yayınları No:16, Mayıs 1998
5. AŞIKOĞLU Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi , (Eko Ofset, İstanbul), 1996
6. ATAAY İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1. cilt, İstanbul, İ.Ü.İşl. Fak. Yay. No:235, İşl. İktisadı Enstitüsü Yay. No:128, 1990
7. ATAY Osman, "İşletmelerin Rekabet Gücü ve İnsan Kaynakları" , **TSE Standart Dergisi**, Sayı:469, Ocak 2001
8. ATAY Osman, "Üretim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Teknoloji İlişkisi", **TSE Standart Dergisi**, Yıl:38, Sayı:456, Aralık 1999
9. ATDENİZ Nihat, "Zamanın Verimli ve Etkin Kullanımında Diyarbakır Örneği", **TSE Standart Dergisi**, Yıl:40, Sayı:469, Ocak 2001
10. AYCAN Zeynep ve BALCI Habib, "Şirketlerde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Faktörler", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi. , Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
11. AYDENİZ Nihat, "Toplam Kalite Yönetiminin Günümüz ve Gelecekteki Yeri", **TSE Standart Dergisi**, sayı:436, Yıl:37, Nisan 1998
12. AYTEMİZ Nihat, "Üretim Kaynakları Planlaması ve Yönetimi", **TSE Standart Dergisi**, sayı:441, Eylül 1998
13. BAĞRIAÇIK Atila, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000**, 1. Baskı, Kasım 1995, Bilim Teknik Yay.
14. BARANSEL Atilla, **Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi**, cilt:1, 3.baskı, İstanbul, İstanbul Ün.v. İşl. Fak. Yay. No:257, İşl.İktisadı Enstitüsü Yay. No:150

15. BAYKAL Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Ün. Yay.No: 2524, İstanbul, Aralık 1978
16. BAYRAKTAROĞLU Serkan, "Teknoloji Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi: Yöneticilerin Ajandalarına Bir Bakış", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi , Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
17. BEKTAŞ Çetin, "Hizmet Süreçlerini Sürekli Geliştirmede Yaratıcılık Unsurları", **TSE Standart Dergisi**, Şubat 2001, Sayı 470
18. BENYLEY Trevor, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık**, Çev: Onur Yıldırım, 1. baskı, İsyambul, Hayat Yayınları, Şubat 1999
19. BERBEROĞLU Güneş, "Örgüt Kültürü", **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Anadolu Ün. Yay. No:951, AÖF. Yay. No:521, Eskişehir, Şubat 1997
20. BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, 3.baskı,İstanbul, Beta Yay. Ekim 1997
21. CENGİZHAN Sibel ve ERSUM Oğuz, "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi. , Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
22. CHRISTIEMILL Robert, "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırmak -I", Çev: Cafer Topaloğlu, **TSE Standart Dergisi**, Yıl:40,Sayı:473, Mayıs 2001
23. CHRISTIEMILL Robert, "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Artırmak -II" , Çev: Cafer Topaloğlu, **TSE Standart Dergisi**, sayı:474, Haziran 2001
24. CLEMENTS Phil,**İş Yaşamında Olumlu Yaklaşım** ,Çev: Günhan Günay ,Etkin Yönetim Dizisi ,Rota Yay.İstanbul ,Ağustos 1997
25. COX Danny & HOOVER John, **Günü Yakalayın: Olağan Bir Dünyada Olağanüstü İşler Başarabilmek İçin 7 Adım**, Çevirenler: Yaprak Burcu; Ahmet Ünver; Füsün Kürünt, 1. baskı, İstanbul, Rota Yayınları, Nisan 1998
26. CÜCELOĞLU Doğan, **İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli**, 31. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Kasım 2000
27. ÇAĞLAR İrfan, "Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Anlayışının Hizmet Verimliliğine Katkısı", **TSE Standart Dergisi**, Sayı:440, Ağustos 1998
28. ÇELİK Adnan, "Küreselleşme Bilgi Çağı ve Öğrenen Organizasyon Felsefesi", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Antalya, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın No:2 , 12-14 Kasım 1998



29. ÇELİK İsrail, "Rekabette Pusula", **TSE Standart. Dergisi**, Sayı: 469, Ocak 2001
30. DAVENPORT Thomas & PRUSAK Laurence, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi-Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?** , 1. basım, İstanbul, Rota Yayınları, Şubat 2001
31. DEMİRCİ M. Kemal, "İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi", **DPÜ. Sos. Bil. Dergisi**, Sayı:3
32. DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Bilim Teknik Basım Yayın Dağıtım (tarih yok)
33. DRUCKER Peter F., **Gelecek İçin Yönetim**, Çev: Fikret ÜÇCAN, 3.Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Nisan 1995
34. DRUCKER Peter F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çev: Bülent TOKSÖZ, 1998, İnkılap Kitap Yay.
35. DRUCKER Peter F., **Yönetim Uygulaması**, Çev: E. Sabri Yarma, İstanbul, İnkılap Kitabevi Yayınları, 1996
36. EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 6.baskı, Alfa Yayın No:613, Ekim 1999
37. EFİL İsmail, **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 2.baskı, Bursa, Uludağ Ün. Yay. 1996
38. ELMACI Orhan ve Diğerleri , **Toplam Kalite Yönetimi** , Kütahya ,2000
39. ERDEM Ferda ve İŞBAŞI ÖZEN Janset, "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler**, Erciyes Ün. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000
40. ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü.İşl. Fak. Yay. No:242, İşl. İktisadi Enstitüsü Yay. No:135, 1991.
41. EREN Erol ve KAYA Nihat, "Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler**, Erciyes Ün. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000
42. EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 6. Baskı, , İstanbul, Beta Yay. Ocak 2000
43. EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. bası, İstanbul, Beta Yayınları, Ekim 1993

44. ERGİN Hüseyin ve ELMACI Orhan, "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar:Stratejik Yönetim Muhasebesi", **DPÜ. Sos. Bil. Dergisi**, Sayı:3
45. ERGİN Hüseyin ve ELMACI Orhan, "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", **DPÜ Sos. Bil. Dergisi**, Yıl:2, sayı:4, Haziran 2000
46. ERGİN Hüseyin ve ELMACI Orhan, "Stratejik Yönetim Siteminin Etkinliğinin sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", **DPÜ Sos. Bil. Dergisi**, Yıl:2, Sayı:4, Haziran 2000
47. ERKAN Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4. baskı, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Eylül 1998
48. ESENDAL Selçuk, "Rekabetin Sırrı: Kalite Kültür Bütünleşmesi", **TSE Standart Dergisi**, sayı:414, Haziran 1996
49. ÖLÇER Ferit, "Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri", **TSE Standart Dergisi**, sayı:473, Mayıs 2001
50. GEUS Arie De, **Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme , Öğrenme ve Uzun Ömür**, İstanbul, Rota Yayınları, ocak 1999
51. GÖRMÜŞ Alpaslan Şahin, "İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi", **TSE Standart Dergisi**, Sayı: 474, Haziran 2001
52. GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 2.baskı, İstanbul, Alfa Yay. No:271, Yönetim Dizisi:10, Alfa Basın Yayın, 1999
53. GÜVENÇ İnci, "Sistemin Özünde İnsan Unsuru Var", **TSE Standart Dergisi**, Sayı:440, Ağustos 1998
54. HAMMER Michael ve CHAMPY James, **Değişim mühendisliği**, Çev: Sinem Gül, 4.baskı, İstanbul, Sabah Kitapları, Haziran 1997
55. İBİCİOĞLU Hasan ve ÇAĞLAR Nedret, "İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Artırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü", **DPÜ Sos. Bil. Dergisi**, Yıl:1, sayı:2, Haziran 1999
56. İMAİ Masaaki, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 4.baskı, Kalder Yayınları No: 21, Mart 1999
57. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi ABD, 2.Baskı, 2000 İstanbul.

58. KARAHAN Kasım, “Hizmetleri Standartlaştırmanın Hizmet Sektörünün Gelişmesi ve Hizmet Pazarlaması Açısından Önemi” ,TSE Standart Dergisi, sayı:471 ,Mart 2000
59. KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, yenilenmiş 2.baskı,İstanbul, Alfa Basın Yayın Dağıtım, 1995
60. KOBJOLL Klaus, **Motivasyon**, Yönetim Dizisi:3 ,İstanbul, Evrim Yay., Yayına Hazırlayan:Veli Karagöz, 1996
61. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi. 1998
62. KOMPEN A.Ş. Kalite El Kitabı
63. KOPARAN Celil, “Güdüleme”, **Yönetim ve Organizasyon** 1. baskı, Anadolu Üniv. Yay. No:951, İşl. Fak. Yay. No: 15, Şubat 1997
64. KOZLU Cem, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 3. baskı , Ankara, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Nisan 1995
65. KÖKTÜRK Mehtap ve YALÇIN Asuman F., “Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi
66. KÜSKÜ Fatma, “Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler**, Erciyes Üniv. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000
67. MİSTEPE Ufuk, “Orman Ürünleri Sanayiinde Toplam Kalite Yönetimi”, **TSE Standart Dergisi**, sayı:452, Ağustos 1999
68. ÖĞÜTVEREN Özlem, “Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi.
69. ÖZALP İnan , **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, Mart 2000, Eskişehir
70. ÖZBEY Arslan, “İdareciliğin Bilimsel ve Kavramsal Fonksiyonları”, **TSE Standart Dergisi**, Sayı:452, Ağustos 1999
71. ÖZDEN Yüksel, **Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm**, 3. baskı, Ankara, Pegena Yayıncılık, Mayıs 2000
72. ÖZGEN Hüseyin ve ÖLÇER Ferit, “Toplam Kalite Yönetimi’nde Benchmarking Uygulaması”, **TSE Standart Dergisi**, Ağustos 1998, Sayı: 440


73. ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, "Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgili Alanları", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
74. PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev:Doğan Şahiner, 1. baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 1993
75. SAYGIN Oğuz, **Negatif Limanlardan Pozitif Sulara** , İstanbul, Hayat Yayınları, Ağustos 1999
76. SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin** ,Çev: Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, 7.Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yay., Ekim 2000
77. SEYMEN Oya Aytemiz, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma : Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulama**, İstanbul, Beta Yay.
78. SLATER Robert, **Jack Welch ve General Electric' in Yolu: Efsanevi CEO'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları**, Çev: Türkan Arıkan ve Saadet Özkal, 4.basım, İstanbul, Literatür Yayıncılık, No: 38, 2000
79. SOYSAL Abdullah, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi:Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler**, Erciyes Ün. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000
80. ŞANLISOY Selim, "Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar", **DEÜ.İİBF. Dergisi C:XIV**, sayı:2, yıl:1999
81. ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite Kavramının Boyutları ve Kaliteyi Etkileyen Faktörler", **TSE Standart Dergisi**, Sayı:463, Temmuz 2000
82. ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite ve Sürekli Gelişme KAİZEN",**TSE Standart Dergisi**, sayı:471, Mart 2001
83. ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi" , **TSE Standart Dergisi**, sayı:459,Mart 2000
84. ŞİMŞEK Muhittin, "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi", **TSE Standart Dergisi**, Yıl:39, Sayı:468, Aralık 2000
85. TAVMERGEN İge, "Yerel Yönetimlerde TKY Uygulamaları ve Kalite Geliştirme Yöntemleri", **TSE Standart Dergisi**, sayı:441, Eylül 1998
86. TINAZ Pınar,**Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, MESS Yayınları, Temmuz 2000

87. TİKİCİ Mehmet ve ALTAY Hüseyin, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: GAP Kapsamında ve Çevresindeki illerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler**, Erciyes Ün. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000
88. TOKAT Bülent ve KARA Hakan, "Yeniden Yapılanma Stratejileri", **DPÜ Sos. Bil. Dergisi**, Yıl:1, Sayı:3, Kasım 1999
89. TOKAT Bülent ve ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, 5. baskı, İstanbul, Avcı Ofset, 2001
90. TOKLUCU Ekrem, "Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Verimlilik", **TSE Standart Dergisi**, sayı:471,Mart 2001
91. TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, 6. baskı, Ankara, Savaş Yayınları, Kasım 1992
92. TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayınları No:232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:125, İstanbul 1990
93. TUTAR Hasan, "Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi", **TSE Standart Dergisi**, yıl 37, sayı:436, Nisan 1998
94. TUTAR Hasan, "Yeni Global Yönetimde, İki Yeni Yaklaşım: Kademe Azaltma ve Yalın Organizasyon Modelleri", **TSE Standart Dergisi**, Yıl:38, Sayı: 456
95. TÜZ Melek Vergiliel, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**,1.Baskı Bursa,Ekin Kitabevi yayınları, 1996
96. USTA Ramazan, "Yönetimde Verimli ve Etkin Zamanlama", **TSE standart Dergisi**, Yıl:40, Sayı:469, Ocak 2001
97. UYARGİL Cavide ve DÜNDAR Gönen, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ,Bildiriler**, Erciyes Ün. Nevşehir,25-27 Mayıs 2000
98. ÜNLÜ Halil, "İş Yönetimi İle Entegre Çevre Yönetimi", **ISO Dergisi**, sayı:412, Temmuz 2000
99. VAROĞLU A. Kadir ve diğerleri, "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmada Laboratuar ve Geleneksel Sınıf Ortamlarının Etkililiğine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Kara Harp Okulu Örnek Olayı", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi

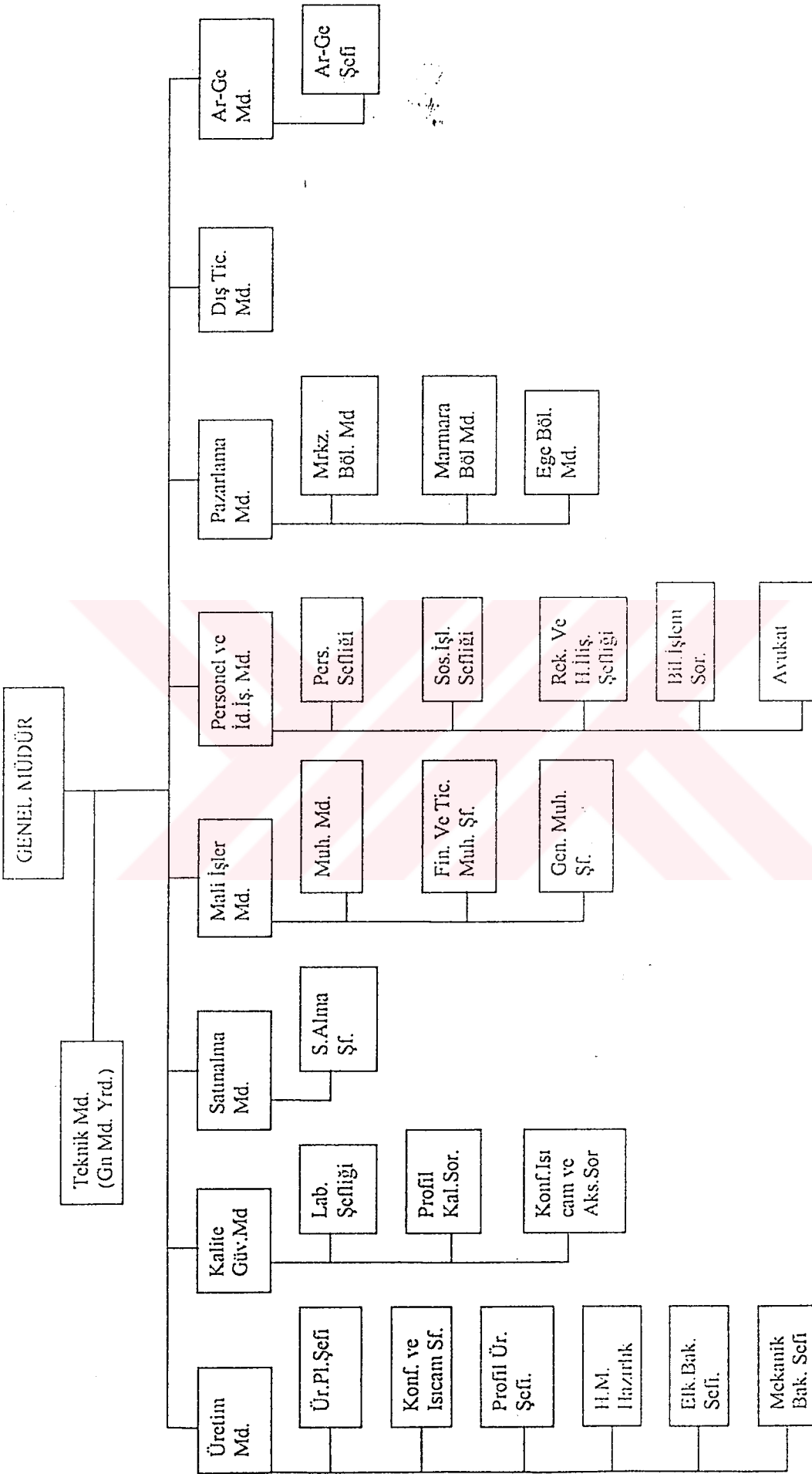
- 100.YAPRAK Şenol, “İşletmelerde Örgüt Geliştirme Süreci ve Teknikleri”, **TSE Standart Dergisi**, Sayı 468, Aralık 2000
- 101.YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, 1.basım, Alfa Yayınları:857, Yönetim Dizisi:15, Ocak 2001
- 102.YILMAZ Hüseyin, “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, **TSE Standart Dergisi**, Yıl:38, Sayı:456
- 103.YILMAZ Hüseyin, “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi” ,**TSE Standart Dergisi**, Sayı:468, Aralık 2000
- 104.YÜKSEL Berrin, “İşletme-Müşteri İlişkilerini Kişisel Boyuta İndirgemedeki Kitleleşme Kişiselleştirme Stratejisinin Rolü”, **DPÜ Sos. Bil. Dergisi**, Yıl:1, Sayı:3, Kasım 1999



## EK-1: Kompen A.Ş. Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Talep Formu

		<b>DÜZELTİCİ ve ÖNLEYİCİ FAALİYET</b> <b>TALEP FORMU</b>		TARİH	
				DÖT NO	
				SAYFANO	
TALEP EDEN BÖLÜM:		TALEP EDEN KİŞİ:			
DÜZELTİCİ FAALİYETİN TALEP EDİLDİĞİ BÖLÜM		SORUMLU			
UYGUNSUZLUK TANIMI					
MÜHTEMEL UYGUNSUZLUK NEDEN(LERİ)					
DÜZELTİCİ FAALİYETİN TANIMI					
D O F'YI TALEP EDEN			D O F'YI YÜRÜTEN		
TARİH	İMZA		TARİH	İMZA	
DÜZELTİCİ FAALİYET BAŞLAMA TARİHİ		DÜZELTİCİ FAALİYET BİTİŞ TARİHİ			
DÜZELTİCİ FAALİYETİN TAKİBİNİ YAPACAK					
<b>SONUÇ</b> OLUMLU <input type="checkbox"/> OLUMSUZ <input type="checkbox"/> YENİ D.F. NO. .... AÇIKLAMA			ONAY İSİM TARİH İMZA		

## EK-2. KOMPEN A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI





EK-3 Araştırmada Kullanılan Anket Formu  
**ANKET FORMU**

Bu anket formu DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda "Öğrenen Bireyden Öğrenen Organizasyona Ulaşmaya Motivasyonun Etkisi" konulu Yüksek Lisans Tezi çalışmasında değerlendirilecektir. Aşağıdaki anket sorularına *İsim belirtmeden vereceğiniz cevaplar kesinlikle bilimsel amaçlı kullanılacaktır.* Katılımınız için teşekkür ediyorum.

05/04/2002  
Ahmet CANOĞLU

**ANKET SORULARI**

1. İşyerinde işten çıkarılma endişesi duymadan kendinizi güvencede hissediyor musunuz?  
 Evet  Hayır
2. Aldığımız ücreti ve diğer sosyal yardımları genel olarak yeterli buluyor musunuz?  
 Evet  Hayır
3. İşinizde terfi edebilme ve kariyerinizi geliştirme imkanınız var mı?  
 Evet  Hayır
4. Burada çalışmak ve buranın bir parçası olmak sizin için önemli bir duygu mu?  
 Evet  Hayır
5. Yöneticileriniz yaptığımız işe önem verip sizi takdir ve teşvik ediyorlar mı?  
 Evet  Hayır
6. Yönetim anlayışı şeffaf mı, yöneticilerinize güveniyor musunuz?  
 Evet  Hayır
7. Yöneticilerinizin size güven duyduğuna ve değer verdiğine inanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
8. Yöneticilerinizle ve çalışma arkadaşlarınızla iyi bir diyalogunuz ve iletişiminiz var mı?  
 Evet  Hayır
9. İşyerinizde planlı eğitim programları yapıyor mu?  
 Evet  Hayır
10. İşinizle ilgili konularda fikrinizi belirtip kararlara katılabiliyor musunuz?  
 Evet  Hayır
11. Kalite, verimlilik ve maliyetleri azaltma konularında ekip(takım) çalışmaları yapıyor mu?  
 Evet  Hayır
12. Yaptığımız iş sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılıyor mu?  
 Evet  Hayır
13. Yaptığımız iş sizi tatmin ediyor ve işinizi zevkle yapıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
14. Yönetim sorumlu olduğunuz işlerle ilgili yeterli derecede yetkiyi size devrediyor mu?  
 Evet  Hayır
15. Yenilikler ve diğer konularda yönetim tarafından bilgilendiriliyor musunuz?  
 Evet  Hayır
16. Yönetim ekip çalışmalarını destekleyip teşvik ediyor mu?  
 Evet  Hayır
17. Yeni fikirler üretme konusunda yönetimden teşvik görüyor musunuz?  
 Evet  Hayır
18. Bireysel ve grup olarak öğrenme isteğinizi artıracak fırsatlar veriliyor mu?  
 Evet  Hayır

19. Yönetim performansınızı değerlendirirken öğrenme çabalarınızı ve üretimi katkı sağlayan düşüncelerinizi dikkate alıyor mu?  
 Evet  Hayır
20. Problemlerin çözümü konusundaki fikirleriniz dikkate alınıyor mu?  
 Evet  Hayır
21. Verimlilik, kalite ve tasarruf konularındaki çabalarınız ödüllendiriliyor mu?  
 Evet  Hayır
22. İşyerinizin fiziksel şartları (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) ve genel yerleşim düzeni verimli ve sağlıklı çalışmanız için uygun mu?  
 Evet  Hayır
23. İşletmenizin herkes tarafından bilinen ve paylaşılan bir vizyonu var mıdır?  
 Evet  Hayır
24. Kendinizi sadece yaptığımız işten değil de tüm işletmenin başarısından sorumlu hissediyor musunuz?  
 Evet  Hayır
25. Planlı eğitim programlarından ve seminerlerden her zaman yararlanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
26. İşletmenin örgüt yapısı bölümler arasındaki bilgi paylaşımını ve bilgi akışını sağlamaya uygun mu?  
 Evet  Hayır
27. Yaptığımız hatalar yüzünden sorgulanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
28. Aynı işi yapan diğer işletmelerin çalışmalarını araştırılıp değerlendiriliyor mu?  
 Evet  Hayır
29. İşimizle ilgili kitap, dergi ve diğer yayınları okuyor ve takip ediyor musunuz?  
 Evet  Hayır
30. Problemlerin çözümüne tüm sistemi içine alan sistematik bir anlayışla yaklaşıyor mu?  
 Evet  Hayır
31. Geçmiş deneyimler ve hatalar yeni şeyler öğrenmek için değerlendiriliyor mu?  
 Evet  Hayır
32. Yaratıcı düşüncelerinizi denemek ve geliştirmek için uygun ortam var mı?  
 Evet  Hayır
33. Organizasyon içi iletişimde iletişim teknolojilerinden etkin şekilde yararlanıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
34. İşletmenizin sosyal ve sportif etkinliklerine katılıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
35. Müşterilerden gelen istek ve şikayetler yeni tasarımlar için değerlendiriliyor mu?  
 Evet  Hayır
36. Örgüt yapısı ve yönetim anlayışı öğrenmenizi ve gelişmenizi sağlayacak bir yapıda mı?  
 Evet  Hayır

