

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENEN ORGANİZASYON
DİNAMİKLERİNİN TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ, İNOVASYON VE
ORGANİZASYON PERFORMANSINA
ETKİLERİ

Hakan GÖZTEPE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç Dr. Hüseyin İNCE

GEBZE

2009



**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16-01-2009 tarih ve 2009/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 12-02-2009 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Hakan GÖZTEPE'nin tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Prof. Dr. Güneş YILMAZ

ÜYE : Doç. Dr. Bülent SEZEN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: ÖĞRENEN ORGANİZASYON DİNAMİKLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, İNOVASYON VE ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİLERİ

YAZAR ADI: HAKAN GÖZTEPE

Öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasında çevresel koşullarda yaşanan değişimler önemli bir rol oynamıştır. Bu çalışmanın amacı da gittikçe globalleşen dünyamızda iç ve dış rakipleriyle yarış durumunda olan işletmelerin iş hayatındaki devamlılıklarını sürdürebilmek için bireysel ve örgütsel öğrenmeye olan gereksinimlerinin ortaya çıkartılmasıdır. Çevre şartlarının sürekli değişmesi nedeniyle işletmeler bu şartlara uyum sağlayabilecek dinamik organizasyonel inovasyon kapasitesine, iyi yetiştirilmiş insan kaynaklarına ve tabii ki müşteri odaklılık ve toplam kalite felsefesine ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışmada öğrenen organizasyonların TKY, işletme yenilikçiliği ve firma performansı ilişkisi bütün olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Türkiye’de ve Balkanlarda özel ve kamu alanlarında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 72 firma üzerinde yürütülen araştırma sonuçları SPSS istatistik paket programında analiz edilerek sonuçları tablolar yardımıyla verilmeye çalışılmıştır.

SUMMARY

TITLE OF THESIS: THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION DYNAMICS ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT, INNOVATION AND ORGANIZATION PERFORMANCE

NAME OF THE AUTHOR: HAKAN GÖZTEPE

The organizations have been looking for surviving in order to accompany changing in technological, economical and social fields. Of the organization which can change those faster would be able to survive as the organizations of the future. The organizations need the learning organizations that have great opportunity to innovation capability, customer focusing total quality management vision.

The aim of this thesis is to contribute understanding the learning organizations dynamics and it's effects on Total Quality Management , Innovation capability and organizational performance. To build up our thesis; questionnaires were send 72 firms at national and Balkan's countries. The Questionnaire results were analyzed with SPSS statistical software program and serviced with the help of analysis tables.

TEŞEKKÜR

Bitirme tezi alışmam boyunca gstermiş olduğu ilgi, anket sonuçları uygulama aşamasındaki analiz teknikleri ve pozitif ynlendirmeleriyle bana danışmanlık yapan sayın hocam Do. Dr. Hüseyin İNCE'ye teőekkrlerimi borç bilirim. Ayrıca anket çalışmalarıma katkıda bulunan Ford Otosan ve Yan Sanayi alışanları ve tüm çalışma arkadaşlarıma, tez yazım formatındaki desteklerinden dolayı ev arkadaşım Yüksek Elektronik Mühendisi Orhan Akbulut'a, maddi manevi desteğini esirgemeyen Beyzacığıma teőekkürlerimi sunarım.

Ve tabii ki, lisans yıllarımda olduğu gibi, yüksek lisans ğrenimi boyunca her zaman yanımda olan aileme minnettarım...

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
1 GİRİŞ	1
2 ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR.....	3
2.1 Öğrenen Organizasyonun Tarihi Gelişimi	3
2.2 Öğrenen Organizasyonların Yaratılma Sebepleri	4
2.3 Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme	4
2.3.1 Bireysel Öğrenme	4
2.3.2 Örgütsel Öğrenme	5
2.3.2.1 Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları ..	5
2.3.2.2 Peter Senge ve Öğrenen Organizasyon Disiplinleri.....	6
2.4 Öğrenen Organizasyonlarda Eylem Teorisi.....	9
2.5 Örgütsel Öğrenme Çeşitleri.....	10
2.5.1 Uyumcu (Adaptif) Öğrenme	11
2.5.2 Sezgisel Öğrenme	11
2.5.3 Öğrenmeyi Öğrenme(Deutero)	11
2.5.4 Eylemci (Action) Öğrenme	11
2.6 Öğrenen Organizasyonların Temel Yapıtaşları.....	12
2.6.1 Sistematik Problem Çözme	12
2.6.2 Yeni Yaklaşımlar Deneme	13
2.6.3 Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme.....	13
2.6.4 Başkalarının Tecrübelerden Öğrenme.....	13
2.6.5 Bilginin Yaygın Kullanılması (Transferi).....	14
2.7 Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Zorlukları.....	15

3	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	18
3.1	Yönetim ve Kalite Kavramı	18
3.2	Kalite Kavramının Boyutları	20
3.2.1	Üretim Sektöründe Kalite Boyutları	20
3.2.2	Hizmet Sektöründe Kalite Boyutları	21
3.3	Toplam Kalite Yönetimi	22
3.4	Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	25
3.4.1	Çalışanların Katılımı	25
3.4.2	TKY Sürecini Oluşturmada Liderlik	26
3.4.3	Stratejik Plânlama	27
3.4.4	Müşteri Odaklılık	27
3.4.5	Sürekli İyileştirme (Kaizen)	29
3.5	Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Süreci	30
4	İNOVASYON	32
4.1	İnovasyon Tanımı ve Kapsamı	32
4.2	İnovasyon Seviyeleri	34
4.3	İnovasyon Çeşitleri	35
4.4	İnovasyonun Organizasyonlar İçin Gerekliliği	37
4.5	İnovasyon Sürecinin Adımları	37
4.6	Yönetimde İnovasyon ve Yenilikçilik	38
4.7	İnovasyon Yönetiminin Başarısına Etki Eden Faktörler	39
4.8	İnovasyon Çalışmalarında Karşılaşılan Problemler	41
5	FİRMA PERFORMANSI	42
5.1	Genel Olarak Performans Kavramı	42
5.2	Performans	42
5.3	İşletmelerde Performans Kavramı	43
5.4	Performansın Ölçüm ve Önemi	44
5.5	Performans Ölçümünün Amacı	45
5.6	Organizasyon Performans Boyutları	46
5.6.1	Finansal Nitelikli Ölçütler	46
5.6.2	Müşterilerle İlgili Ölçütler	46
5.6.3	İçsel İş Süreçlerine İlişkin Ölçütler	48
5.6.4	Öğrenme ve Gelişmeye İlişkin Ölçütler	48

6	ARAŞTIRMA MODELİ.....	49
6.1	Genel Araştırma Modeli.....	49
6.2	Modeli Oluşturan Yapılar Arası Etkileşimin İncelenmesi.....	51
6.2.1	Öğrenen Organizasyonların Diğer Yapılar Üzerine Etkileri.....	51
6.2.2	Toplam Kalite Yönetiminin Organizasyon Performansına Etkileri.....	54
6.2.3	Organizasyonel Inovasyonun Organizasyon Performansına Etkileri	56
6.3	Ayrıntılı Araştırma Modeli	57
6.4	Araştırma Hipotezlerinin Listesi	58
7	METODOLOJİ VE UYGULAMA.....	59
7.1	Araştırmanın Amacı.....	59
7.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	59
7.3	Araştırmanın Yöntemi.....	59
7.4	Araştırma Örneklem Kütlesinin Seçilmesi	60
7.5	Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması	60
7.6	Uygulama Faktörleri	64
8	ANALİZLER VE SONUÇLAR	65
8.1	Verilerin Analizi.....	65
8.2	Güvenilirlik ve Faktör Analizleri.....	65
8.3	Korelasyon ve Regresyon Analizleri	69
8.3.1	Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayısı	69
8.3.2	Regresyon Analizi ve Sonuçları.....	71
8.3.2.1	Toplam Kalite Yönetimi üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkileri ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizleri	71
8.3.2.2	Inovasyon üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi	72
8.3.2.3	Organizasyon Performansı üzerinde TKY, Inovasyon ve Öğrenen Organizasyonların etkisi ile İlgili Hipotezlerin regresyon analizi	73
9	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
	KAYNAKLAR	75
	ÖZGEÇMİŞ	86
	EK-1: Anket Formu	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

CEO : Chief Executive Officer
CRM : Customer Relationship Management
MIT : Massachusetts Institute of Technology
TKY : Toplam Kalite Yönetimi

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Tek-Döngülü Öğrenme	9
2.2 Çift-Döngülü Öğrenme	10
2.3 Adaptif Öğrenme	11
6.1 Genel Araştırma Modeli	50
6.2 Ayrıntılı Araştırma Modeli	57

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
3.1 Kalite Kavramının Gelişmesine Katkı Sağlamış Uzmanlar ve Eserleri	18
3.2 Toplam Kalitenin Evrimi	24
3.3 Sürekli İyileştirme Alt Birimleri	29
7.1 Araştırmada Kullanılan Anketlerin Geri Dönüş Bilgileri	60
7.2 Ankete Katılan Deneklerin Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyet Alanları	61
7.3 Ankete Katılan Deneklerin Çalıştıkları İşletmelerin Endüstri Kolları	61
7.4 Ankete Katılan Deneklerin Çalıştıkları İşletmelerin Faaliyet Alanı Sınırları	62
7.5 Ankete Katılan Deneklerin Çalıştıkları İşletmelerin Yaşı	62
7.6 Ankete Cevap Veren İşletmelerdeki Deneklerin Eğitim Seviyeleri	62
7.7 Ankete Cevap Veren Deneklerin Çalıştıkları İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	63
7.8 Oluşması Beklenen Faktörler	63
8.1 Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri	66
8.2 Öğrenen Organizasyonlar Faktör Analizi	67
8.3 Organizasyon Performansı Faktör Analizi	67
8.4 Toplam Kalite Yönetimi Faktör Analizi	68
8.5 Faktörlere Ait Değişken Katsayıları	70
8.6 Toplam Kalite Yönetimi üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkileri ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi	72
8.7 İnovasyon üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi	72
8.8 Organizasyon Performansı üzerinde TKY, İnovasyon ve Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi	73

1 GİRİŞ

Bilgi geçmişten günümüze insanların sosyal hayatlarında ve faaliyetlerinde önemli bir yer teşkil etmiş ve bilginin önemi son yıllarda gittikçe artmıştır. Geçmişte, fiziki güce, toprağa veya daha sonraları bir fabrikaya sahip olan bireyler güçlü sayılmaktaydı. Gerek birey, gerek işletme, gerekse devlet olarak düşündüğümüzde, gücün kaynağı bahsedilenlerden bilgiye doğru kaymıştır. Bilgiyi stratejik kullanan bireyler, işletmeler ve uluslar rakipleri karşısında bir adım önde olabilmektedir.

İşletme örgütleri de, biyolojik varlıklar gibi, doğar, büyür, gelişir, hizmet ederler, zamanla yaşlanırlar veya yetersiz hale gelebilirler. Yetersizleşme, çevresel veya içsel koşullardan, ekonomik, teknik veya örgütsel nitelikteki faktörlerden kaynaklanabilir. İşlev bozuklukları olarak, ihtiyaç ve değişimlere zamanında ve yerinde tepki gösterememek, örgütsel istikrarı sağlayamamak örnek gösterilebilir. Bu tür yetersizlikler, sonuç itibarıyla, işletmenin üretim performansına ve piyasadaki yarışma gücüne yansır. İşletme kendini yenileyemediği ve düzeltemediği takdirde, diğer koşulların da olgunlaşmasıyla, üretimde ve piyasalarda zor duruma girip, piyasadan çekilme noktasına gelebilir.

İşletmeler sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç, faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün eskitmekte; yeni bilgiye sahip olma, pozisyonunu koruma ve ilerletme açısından son derece önem kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geçerli ve rekabetçi bilgiye sahip olma sürecinin başarısı, işletmelerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu olarak etkilemektedir. Zaten amacın kısa süreli başarı olmadığı işletmelerde, faaliyet süresini sürekli kılmak temel hedefdir.

İşletmenin ekonomik performans itibarıyla yetersizleşmesine sebep olan faktörlerden biri de, organizasyon içerisinde meydana gelen işlevsel bozukluklardır. İşletme başlangıçta, bir yandan içsel ihtiyaçlara cevap verecek ve diğer taraftan da çevredeki değişikliklerin baskısına uyum gösterebilecek şekilde örgütlenirken, zaman içinde kendini çeşitli açılardan geliştiremediği için işlevlerini beklenen düzeyde ve hızda yerine getiremez duruma gelmiş olabilir. Bu durumda, işletmenin

sağlığının bozulduğu ve tedavi edilmesi gerektiği söylenebilir. Uygulanacak tedavi yöntemi çoktur ancak birçok yöntem içersinde organizasyonun devamını ve sürekli iyileştirilmesini sağlayabilecek yöntemin seçilmesi zaruridir.

Günümüz rekabetçi çevresinde işletmeler, başarılı olabilmek için çeşitli stratejilere ihtiyaç duyarlar. Bu bazen pazarda farklı bir yapılanma, bazen rakipleri pasifize etmeye yönelik faaliyetler, bazen de başka işletmelerle işbirliğine gitme gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu ve benzer stratejilerin özünde ortak bir stratejik kaynak bulunmaktadır. Günümüzde bilgiye sahip olan ve onu zamanında ve etkili bir kullanımla stratejik hale getiren organizasyonlar, amaçlarına ulaşmada daha avantajlı konuma gelmektedirler. Öğrenen organizasyonlar oluşturulmadan önce öğrenmeyi öğrenmek için öncelikle tüm ilgililerin güdülenmesi gerekliliği göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Diğer bir ifade ile işletmelerin aynı sonucu minimum maliyetle gerçekleştirme ya da aynı maliyetle daha iyi sonuçlara ulaşma konusundaki zorunluluk yüksek performanslı örgütler oluşturarak, rekabet avantajı yakalama ve bu avantajı uzun süreli devam ettirebilmektir. Bu nedenle günümüzde öğrenen organizasyon çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Öğrenen organizasyonların başarılarının devamı için sürekli öğrenmeyi teşvik ederek bunu yaşam tarzı haline getirmek ve ideal örgütsel iklim oluşturmak suretiyle tüm çalışmaları sistem bütünlüğü içinde uygulamak gereklidir.

2 ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

2.1 Öğrenen Organizasyonun Tarihi Gelişimi

Organizasyonun öğrenen bir sistem olarak ifade edilme düşüncesi yeni değildir. Gerçekte 20. yüzyılın başlarında Frederick W.Taylor'un bilimsel yönetimde organizasyonları daha etkin hale getirmek için çalışanların transfer edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla organizasyonel öğrenme, yönetim literatürüne girmiştir. Ancak, “Öğrenen Organizasyon” terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında rastlanmakta [Eren, 1998] ve Senge'nin çalışmaları ile de önemi artmıştır.

20.yüzyıl ikinci yarısında ortaya konan “Sistem Teorisi” ve ortaya atılan sistem düşüncesinin gelişmesi ile organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi sağlanmıştır. Peter Senge'in sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlayarak, geliştirdiği öğrenen organizasyon disiplinleri ve özellikle yayınladığı “beşinci disiplin” adlı kitabı iş çevresinde büyük kabul görmüştür.

Öğrenen organizasyon kavramı ise ilk olarak iş dünyasında 1970'lerde ortaya çıkmış ve “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Daha sonraları, şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı “örgütsel öğrenme sistemi” adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılmasıydı [Taştan₁, 2008]. 1980'lerde Shell'in, stratejik planlama ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi düşünmeye başlaması öğrenen organizasyona ilgiyi arttırmıştır. Shell'in yaptığı bu çalışmada takım çalışması ve yoğun haberleşme, kişilere daha çok hareket yeteneği veren, daha sorumlu ve daha başarılı bir şirket oluşturmada temel faktör olarak görülmüştür. 1990'ların başında Peter M. Senge' nin öğrenen organizasyonlar üzerine yazdığı “Besinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı kitabı ve makalelerinin uluslar arası, popüler finans ve iş piyasası dergilerinde yayınlanmasından sonra, birçok global büyük şirket öğrenen organizasyon felsefesini

benimsediklerini açıklamıştır. Bu gelişmeleri takiben öğrenen organizasyon kavramı iş piyasası ve işletme literatüründe yer almaya başlamıştır [Senge, 2006].

2.2 Öğrenen Organizasyonların Yaratılma Sebepleri

Herhangi bir işletme rekabette avantaj elde etmek, CRM'i geliştirmek, çalışanlarının kişisel ve ruhsal mutluluğunu artırmak, organizasyona olan bağlılığını artırmak, kişisel potansiyel sınırlarını zorlamak, pasif alıcılar yerine aktif aktörler olmasını sağlamak için öğrenen organizasyon vizyonu benimsemek durumundadır. Ayrıca işletmeler örgütsel inovasyona katkıda bulunacak olan örgütsel değişimi yönetmek, gerilemekten korunmak için de öğrenen organizasyon felsefesini benimsemek durumundadırlar [Heskett, 2008].

2.3 Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme

2.3.1 Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme gereklidir fakat organizasyon zekası için yeterli değildir. Önemli olan, organizasyonda kaç bireyin, ne öğrendiği değil işletme genelinde bildiklerini ne kadar aktarabildikleridir. Örgütlerin temel yapıtaşı bireylerden olduğundan öğrenen organizasyon tanımlanmasını yapabilmek için öncelikle bireysel öğrenmeyi ele almamız gereklidir.

Öğrenme, çok geniş bir yelpazedeki değişik mekanizmalarla oluşmakta, sonuç itibarıyla de davranışta bir değişiklik meydana getirmektedir. Öğrenmede farklı yaklaşımlar söz konusudur. Descartes, Kant gibi bilim adamları bireylerin algılama yetenekleri ile doğduklarını belirtirlerken, Berkelay ve Locke gibi düşünürler ise kişilerin çevredeki nesnelere yaptıkları deneyimler sonucu, algılama yeteneklerini öğrendiklerini ileri sürmektedir. Bu bağlamda dil öğrenme, kimya ve tarih bilgisi öğrenme, şiir ezberleme, bisiklet kullanma, daktilo kullanma, yüzme, uyumu öğrenme, idealler edinmeyi öğrenme, sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlığını öğrenme, bazı tikler edinme gibi daha da çoğaltacağımız birbiriyle benzeşen fakat

farklı nitelikteki öğrenmelerin varlığı da kesin bir tanım oluşturmayı engellemektedir [Ceylan, 1998].

Organizasyonların öğrenmesinin sürecini tanımlamak amacıyla, organizasyon teorisinin kapsamı içinde de genel öğrenme sürecine dayanılarak bireysel öğrenmenin birçok tanımı yapılmıştır.

Yine de öğrenme tanımlarını, genel olarak, iki kümede toplanabilir:

1) Öğrenmenin sonunda oluşan davranış değişmelerine dayanan somut tanımlar,

2) Öğrenmenin kuramsal sürecine dayanan soyut tanımlar.

Somut tanımlar öğrenmeyi; Öğrenilenlerin yapılması, Öğrenilenlerin bellekte saklanması, Öğrenenin alışkanlık kazanması, Öğrenenin öğrendiklerini anlaması olarak tanımlarlar.

Soyut tanımlar ise öğrenmenin; Etkilere karşı yapılan tepkilerin sınırlara yerleşmesi, Bir iç görü, Güdülerin doyurulması için yapılan eylemler olduğunu savunurlar [Başaran,1994].

2.3.2 Örgütsel Öğrenme

2.3.2.1 Örgütsel Öğrenmenin Tanımı ve Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

Örgütsel öğrenmeyi tanımlamaya çalışan kişiler, örgütsel öğrenmenin ne olduğundan çok, nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmışlardır. Ancak ortaya çıkan tanımlamaların çeşitliliği, örgütsel öğrenmenin tek bir tanımının yapılamadığını ortaya koymaktadır. Literatürdeki bazı önemli tanımlamalar şu şekildedir.

- Örgütsel Öğrenme, örgüt paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını daha fazla tatmin etmek için, öğrenme sürecinin birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli kullanılarak, örgütün sürekli yenilenmesidir [Dixon,1999].

- "Öğrenen bir organizasyon, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir." [Senge, 2006].
- "Bir öğrenen organizasyon, bilgi transfer etme, edinme, yaratma ve sezgisel kavrayışlarını, yeni bilgisini yansıtmak için davranışlarını değiştirebilme yeteneği olan organizasyondur." [Garvin, 2000]
- "Örgütsel öğrenme, hataların tespiti ve düzeltilmesi sürecidir." [Argyris,1977].
- "Örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlar dizisinde değişime sebep olan bir enformasyon işlemesidir." [Huber, 1991].

British Petroleum Company CEO 'su olan John Browne'a göre "Öğrenme Organizasyonların hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme yeteneğinin kalbidir" [Hübner, 2002]. Dr. O'Dell ile yapılan bir seminer sonrası söyleşide Dr.O'Dell bir organizasyonda bilgi yönetimi çalışmalarının başarısında, örgüt kültürün büyük bir rol oynadığını belirtmiştir. Dr.O'Dell'e göre işletmenin bilgi yönetimine yaklaşımı ve bu konudaki istekliliği ne kadar güçlü olursa olsun, örgüt kültürü daha güçlüdür. Bilgi yönetimini başarı ile uygulayan şirketler, bu konudaki yaklaşımlarına uysun diye kültürlerini değiştirmiyor, sadece kültürlerine uygun bir bilgi yönetimi yaklaşımı oluşturuyorlar [Baykal, 2004].

2.3.2.2 Peter Senge ve Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

1990'ların başında Peter M. Senge' nin kamu ve özel teşebbüslerdeki öğrenen organizasyondaki "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabı ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, öğrenen organizasyon olmayı taahhüt eden örgütlerin sayısı da her geçen gün artmıştır [Smith, 2001] .

Peter Senge MIT'nin Sloan Yönetim Okulu'nda Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme Programı'nın yöneticisi, aynı zamanda Framingham, MIT'de geliştirme

vakfının kurucu üyesidir. Aralarında Ford, Digital, Apple, P&G, AT&T, Shell gibi firmaların da bulunduğu çok sayıda kuruluşta binlerce yöneticiye seminerler vermiştir [Senge, 2006]. Peter Senge'nin işletmelerde öğrenen organizasyon oluşturmak için ortaya koyduğu beş disiplin: Kişisel yetkinlik, zihni modeller, ortak vizyon paylaşımı, takım ile öğrenme, sistem düşüncesidir.

Kişisel Yetkinlik: Bireyler ustalıklarını diğer insanların üzerinde kontrol kurmak için değil, organizasyon ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirmelidirler. Bireyler kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini yargılayabilecek düzeyde kendilerini tanımlamalıdır [Fullan, 2007].

Peter Senge “bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olmaz ” diyerek bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki sıkı ilişkiye vurgu yapmıştır [Senge, 2006].

Zihni Modeller: Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Çoğu kez zihni modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız [Senge, 2006].

Zihni modeller kişinin dış dünyaya bakış açısını ifade eder. Zihni modeller, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler. Bir yönetim bilimci olan Chris Argyris'e göre, zihni modellerimiz hayatımızda yer alan kararları aktif şekilde etkiler [Argyris,1999].

Organizasyonların var oluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir. Senge, zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini söyleyerek zihni modelleri, öğrenen organizasyonların bir disiplini haline getirmiştir. Zihinsel modeller yardımıyla kişiler yapacakları bir iş döngüsünü kararlaştırabilir, bu kararları açıklayabilir ve paylaşabilirler. Kurumsal öğrenme ise örgüt içersindeki yöneticilerin çevresindeki pazar ve rakiplerin durumlarını algılaması sürecidir. [Senge,2006]

Ortak Vizyon Paylaşımı: Vizyon, firma geleceğinin bütününün bir resmidir. Organizasyonel değişim süreci için üç temel etkisi vardır: Değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur, bireysel olarak insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve son olarak firma çalışanları arasında hızlı ve etkili bir biçimde eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olur. Vizyon bir organizasyonun geleceğinin şekillenmesi ve gideceği yönün bulunması açısından son derece önemlidir ve öğrenen organizasyonlar için paylaşılan vizyon kendini gerçekleştirme şartlarından biridir. Ortak vizyon paylaşımında liderliğin rolü önemlidir. Liderin sahip olduğu kişisel vizyon organizasyon içerisinde yayılmadıkça tam olarak hedefine ulaşamaz [Senge, 2006].

Takım Halinde Öğrenme: Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak “diyalog” un oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır [Hazel, 2007]. Bu gibi organizasyonlarda üyelerin gerçekten arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmesi için takımın kapasitesini geliştirmek ve bu süreci bir sıraya koyarak incelemek gerekir. Hiçbir bireyin zekası bir takım zekasından üstün değildir [Marquardt, 1996]. İnsanların birbirleri ile hareket etme ihtiyaçları vardır. Modern organizasyonlarda temel öğrenme yöntemi bireyler değil takımlardır; takımlar öğrenmediği sürece organizasyon da öğrenemeyecektir. Bu disiplinin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya çıkartacaktır [Senge, 2006].

Sistem Düşüncesi: Kişisel yetkinlik ve paylaşılan vizyon ile de öğrenme yapılabilir. Takımla öğrenme organizasyonel öğrenmenin gereğidir ancak diğer tüm dört disiplin de sistem düşüncesi olmadan bir arada tutulması mümkün değildir. Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun asıl ilkesi ve aynı zamanda diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori bütünü olarak birleştiren bir disiplindir. Özellikle paylaşılan vizyon disiplininin uzun vadede devamlılığını sağlar [Senge, 2006].

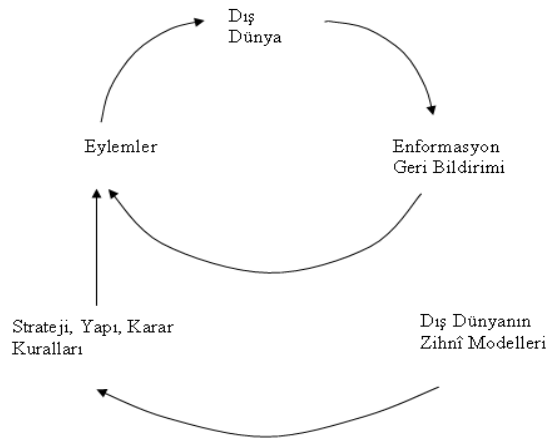
Senge'ye göre doğrusal ve mekanik türdeki yöntemler, sorunların verimsiz bir şekilde yükselmesine neden olur. Sistemin parçaları birbirinden ayrı kaldığı sürece,

sistem bütünlüğünü yansıtabilen başka organizasyonlardaki başarı elde edilemez. Örneğin bir yapbozun parçalarını birleştirmede hiçbir anlamı yoktur. Ancak parçalar birleştiği zaman, bu yapbozun anlam kazanacağı söylenebilir. İşte sistem düşüncesi de bunun gibi belli parçaları birleştirip organizasyona bütünsel bakıldığında daha doğru anlaşılabilir.

2.4 Öğrenen Organizasyonlarda Eylem Teorisi

Organizasyonel öğrenim bireysel tahminlerin sistem üzerinde biçim değiştirilmesi ile oluşan değişimdir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenim ile çok alakalıdır. Ama örgütsel öğrenim bireysel öğrenimden daha karmaşık ve daha dinamiktir.[Gould, 2004]. Zaman geçtikçe organizasyonlar geliştirilmiş sistem haline getirilmiştir. Bu gelişmiş sistemler de bireylerin kendi öğrendikleri ile beslenir. Örgütsel öğrenme için de tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme gibi öğrenme çeşitleri vardır:

Tek Döngülü Öğrenme: Dış dünya hakkındaki enformasyon, insanların eylemlerindeki tek etken değildir. Eylemler, kişilerin algıladıkları dünyanın enformasyonuna karşı geliştirilmiş karar kurallarının veya politikalarının bir sonucudur.

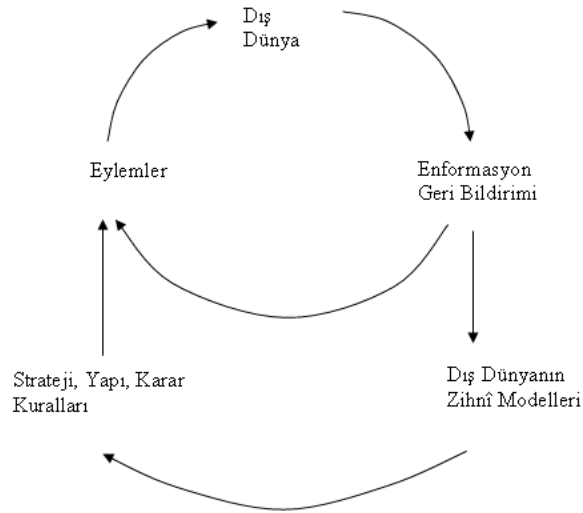


Şekil 2.1 Tek-Döngülü Öğrenme [Aktaş, 2005]

Bu politikalar kurumsal yapılar, örgütsel stratejiler ve kültürel normlar tarafından belirlenir[Argyris, 1999]. Bunlar da kişilerin zihnî modelleri (dünyayı algılama

açıları) tarafından yönetilirler Kişilerin zihni modelleri değişmedikçe, Argyris'in tek-döngülü öğrenme diye adlandırdığı Şekil 2.1'de geri bildirim döngüsü, kişilerin sahip olduğu zihni modeller ışığında hedeflerine ulaşmaya çalıştığı bir öğrenme sürecini temsil etmektedir.

Çift Döngülü Öğrenme: Etkili biçimde öğrenmek zihni modeller tarafından açıklanabiliyorsa o zaman örgütsel öğrenme ancak çift döngülü öğrenme şekli ile anlaşılabilir. Bireysel öğrenim yaygın zihni modellerin yardımı ile organizasyona aksettirilebiliyor. Yaygın ve bireysel zihni modeller birbirleri ile reaksiyona girdikleri zaman çift döngülü öğrenme meydana geliyor. Bunun en büyük nedeni organizasyondaki tahminlerin değişmesidir. Yaygın zihni modeller; stratejileri, yapıları ve kararları etkileyebilmektedirler [Shon, 2008].

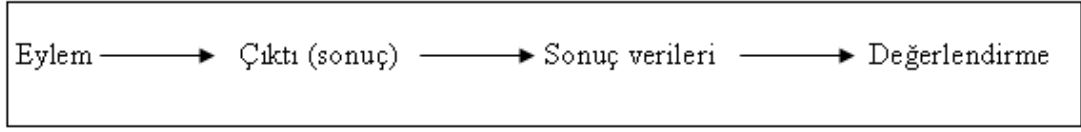


Şekil 2.2 Çift-Döngülü Öğrenme [Aktaş, 2005]

2.5 Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

Marquardt, kitabında organizasyonların öğrenmesi için başlıca dört çeşit öğrenme tanımlamıştır: Uyumcu(adaptif), sezgisel (anticipatory) öğrenme, deuterо öğrenme ve aktif öğrenmedir. Bu öğrenme tipleri birbirinden bağımsız olmadığı için bir birey veya bir organizasyon, aynı anda birden fazla tip öğrenmeyi gerçekleştirebilir [Marquardt, 1996].

2.5.1 Uyumcu (Adaptif) Öğrenme



Şekil 2.3 Adaptif Öğrenme [Marquardt, 1996]

Adaptif öğrenme, bir birey ya da organizasyonun deneyim ve çıkarımlarından öğrenmesidir. Adaptif öğrenme süreci şu şekilde gerçekleşir:

1. Tanımlanan bir hedefe ulaşmak için eyleme geçilir.
2. Eylem sonucunda içsel veya dışsal bir takım sonuçlar elde edilir.
3. Sonucun etkileri hedefle uyumu bakımından kontrol edilir.
4. Elde edilen çıktı temel alınarak yeni bir eylem gerçekleştirilir.

2.5.2 Sezgisel Öğrenme

Sezgisel öğrenme, bir organizasyonun gelecekle ilgili beklentilerinden öğrenmesi ile gerçekleşir. Bu öğrenme sürecinde bir şirket, olumsuz sonuçlardan kaçınmak için gelecekteki en iyi fırsatları ve bu fırsatları gerçekleştirme yollarını aramaktadır. Bir “planlarken öğrenme” yaklaşımıdır [Butz, 2004].

2.5.3 Öğrenmeyi Öğrenme(Deutero)

Deutero öğrenme, bir organizasyon doğru-kabul-edilmiş varsayımlarını anladığı zaman gerçekleşir [Marquardt, 1996]. Argyris ve Schon, bu durumu “öğrenmeyi öğrenme” olarak tanımlar. Marquardt, bir organizasyonun bireylerinin öğrenme hakkındaki geçmiş varsayımlarının bilincine vardıklarında, organizasyonun deutero öğrenmeye geçmiş olacağını belirtmektedir. Böyle bir öğrenmede kişiler, öğrenmeyi engellemek için ne yaptıklarının farkına varırlar; öğrenme için yeni stratejiler geliştirir ve ortaya koydukları düşünceleri değerlendirir ve geliştirirler. Sonuçlar yazılı hale getirilir ve örgütsel öğrenme pratiği olarak yansıtılır [Visser, 2003].

2.5.4 Eylemci (Action) Öğrenme

“Eylemci öğrenme, gerçek sorunlar üzerinde çalışır, gerekli olan öğrenme üzerine odaklanır ve çözümleri hayata geçirir. Kişilerin daha iyi öğrenmelerini ve onların zor durumlarda daha etkin davranmalarını sağlayacak olan hızlandırılmış öğrenme için bir metottur” [Marquardt, 1996].

Marquardt'a göre kişiler eylemci öğrenmeyi bir organizasyondaki zor bir problemi analiz etmek, onu değiştirmek, gözden geçirmek ve sonuçları organizasyona geri getirmek için kullandıklarını belirtmektedir. Marquardt'a göre, eylemci öğrenmede kişiler, zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını öğrenmeyi öğrenmek ve daha eleştireci düşünmek için harcarlar. Marquardt'a göre eylemci öğrenme, birçok probleme uygulanabilir: Tüm organizasyonun değişik kısımlarına ait problemler, uzman çözümlere uygun olmayan problemler, üzerinde henüz bir karara varılmamış problemler ve teknik olmaktan çok örgütsel olan problemler [Marquardt, 1996].

2.6 Öğrenen Organizasyonların Temel Yapıtaşları

Öğrenen organizasyonların temelini oluşturan beş ana öğrenme süreci vardır. bunlar, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş tecrübelerden öğrenme, başkalarının tecrübelerinden öğrenme ve bilgi transferi olarak adlandırılmaktadır [Garvin, 1993].

2.6.1 Sistematik Problem Çözme

David Garvin'e göre Sistematik problem çözmenin temelinde yatan fikirler şunlardır:

Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı metotlar yerine bilimsel metotlar kullanmak. Örneğin Deming'in planla- uygula- kontrol et- düzelt döngüsü gibi. Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak. Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak (histogramlar, pareto diyagramları vb.). Yani konular üzerinde doğruluk ve hassasiyet geliştirmek,

çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak bu sürecin başlıca özellikleridir.

Buna bağlı olarak karar alma sürecinde aşağıdaki adımlar izlenebilir: [Ceylan, 1998]

- Sorunu ve çözüm kriterlerini tanımlama
- Alternatif üretme
- Alternatifleri analiz etme
- En iyi alternatifleri seçme
- Kararı uygulama.
- Karar sonuçlarını değerlendirme

2.6.2 Yeni Yaklaşımlar Deneme

Bu süreç yeni yaklaşımların (bilgilerin) sistematik bir biçimde araştırılmasını ve test edilmesini kapsar. Bu yöntem problem çözme ile birçok yönden paralellik gösterir ancak bu yöntemi harekete geçiren varolan problemler değil fırsatlar ve geniş bakış açısidir ve bu yöntemin başlıca iki metodu vardır. [Garvin, 1993]

a) Devamlı Programlar: Bilgiyi artırmak amacıyla tasarlanan seri halindeki denemelerden meydana gelir. Yapılan denemeler sonucunda küçük gelişmelerle sağlanan bilgilerin birleştirilmesi ile bir bilgi birikimi elde edilir. Bu da öğrenen organizasyonun bilgi üretmesi fonksiyonunu gerçekler.

b) Deneme Projeleri (Demonstration Project): Bunlar devamlı programlardan daha geniş çaplı ve karmaşıktır. Esasını bir kısım veya bölümde, yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla girişilen sistem çapında değişiklikleri içerirler. Daha sonra düşünülen ve adım adım denen yenilikler tüm işletme için geliştirilir.

2.6.3 Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme

Başarı ve başarısızlıkların gözden geçirildiği, sistematik olarak değerlendirildiği ve çalışanların kolaylıkla erişebileceği yerlerde kaydedilen öğrenme biçimidir. Başarısızlıklardan sağlanan bilgi ve tecrübe; daha sonraki başarıların anahtarıdır [Carmeli, 2007]. Örneğin bazı şirketler yöneticilerinin periyodik bir

şekilde hatalarını gözden geçirmeleri ve üzerinde incelemeler yapmaları sonucunda hatalardan ders almayı sağlayacak süreçler geliştirmişlerdir. Bu şirketlere örnek olarak Boeing ve Xerox verilmektedir Boeing firmasının 737 ve 747 tipi uçaklarında uğradığı başarısızlık, çok başarılı bir üretim olan 707 ve 727 tipi uçakların yapımına temel oluşturmuştur [Garvin, 1993].

2.6.4 Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme

Öğrenmenin sadece kendi kendini analiz yoluyla sağlanamayacağı bir gerçektir ve geniş bir bakış açısı kazanmanın yolu çevreyi incelemekten geçer. Bu süreci sağlama son yıllarda oldukça yaygın bir kavram haline gelen "Benchmarking" yoluyla yapılabilmektedir. Benchmarking yoluyla öğrenmenin temelinde başkalarından öğrenmek yer alır. Etkin bir benchmarking çalışması için gerekli nitelikler ile, hızlı öğrenen organizasyonların nitelikleri birebir çakışmaktadır [Huber, 1991].

1. Stratejik Kıyaslama: Başarılı işletmelerin izlediği stratejiler ve bu stratejilerin uygulanma aşamasındaki temel faktörlerin incelenmesidir
2. Operasyonel Kıyaslama: Maliyet unsurunu içerir
3. Yönetim Kıyaslaması: Yönetim fonksiyonları arasındaki kıyaslamaları ifade eder.

Bu karşılaştırma şirket içindeki başka birimlerle, holding içindeki diğer bir şirketle olabileceği gibi rakip veya rakip olmayan başka şirketlerle de olabilir. Önemli olan denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlayarak şirket körlüğünün ortadan kaldırılmasını sağlamak ve en iyiye ulaşma konusunda ortak yenilikçiliği harekete geçirebilmektir [Aktaş, 2005].

2.6.5 Bilginin Yaygın Kullanılması (Transferi)

Bu süreçte temel nokta etkinlik ve hızdır. Bilgi sağlansa bile alıcılara ulaşmazsa fayda sağlamaz. Bu nedenle bilgiler açık ve kolay ulaşılabilir şekilde

düzenlenmelidir. Çünkü bilgi paylaşıldığında değerini bulacaktır. Ne kadar çok organizasyon üyesi bilgiyi kullanırsa o kadar çok çözüm üretme şansı doğar.

Organizasyonun bütününde bilginin etkin ve hızlı yayılması için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir:

- Çalışanlarda ve özellikle yönetici seviyelerinde bilginin elde edilmesi için merak ve heyecan uyandırmak.
- Bilgi paylaşımını engelleyen örgütsel engelleri ortadan kaldırmak.
- Öğrenmenin sağlanması, bilgi ve birikimlerin elde edilmesi konusunda firma olarak ısrarcı olmak.
- Örgütsel bilgiyi ortaya çıkaracak bir süreç geliştirmek.
- Çalışanları kişisel etkileşim fırsatları ve teknoloji aracılığıyla birbirine bağlamak.
- Değer yaratmak için işletme çapında bilgiye hızlı ve kolayca erişim sağlamak.

Fikirlerin birkaç kişinin elinde olması yerine organizasyonel paylaşılması işletme içerisinde maksimum etki yaratır. Paylaşımın boyutları yazılı, sözlü ve bilgisayar ortamındaki raporları kapsadığı gibi ziyaretleri, inceleme turlarını, personel rotasyon programlarını, eğitim ve öğretim programlarını ve standardizasyon programlarını kapsar. Her biri ayırt edici güçlü ve zayıf yönleri sahiptir [Garvin, 1993].

2.7 Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Zorlukları

Tıpkı insanlar gibi organizasyonlar da öğrenme zorlukları çekebilir. Organizasyonların öğrenme zorlukları hayatta kalabilmeleri açısından çok önemlidir. 1983’de Royal Dutch/ Shell tarafından yapılan bir araştırmaya göre 1970 ‘deki Fortune “500” firmalarının üçte biri ortadan kaybolmuştur. Shell, en büyük sektörel girişimin ortalama ömrünün 40 seneden az olduğunu tahmin etmektedir; insan ömrünün neredeyse yarısı!.. Başarısız olan pek çok şirkette firmanın başının deritte olduğunu gösteren çok sayıda uyarı işareti görülmüştür. Bireysel yöneticiler farkına varsa bile bu uyarılar göz ardı edilirler. Genel olarak organizasyon yaklaşmakta olan

tehlikeyi göremez, olası sonuçları fark edemez ve bunlara karşı alternatifler yaratamazlar. Öğrenme zorluklarının üstesinden gelmenin ilk adımı bunları tanımlamaktır. Yedi öğrenme zorluğu vardır:

Pozisyonum, benim: Kendinizi işinizle özdeşleştirmek. Bu, büyüme ve gelişmeyi engelleyici bir görüştür. Organizasyondaki kişiler sadece kendi pozisyonları üzerinde odaklandıkları takdirde, tüm pozisyonların birbirlerini etkiledikleri durumlarda çok az sorumluluk hissederler [Senge,2006].

Düşman dışarıda: İşler ters gittiğinde kendi dışımızda birini ya da bir şeyi suçlamak hepimizde varolan bir eğilimdir. “Düşman dışarıda bir yerde” sendromu, “pozisyonum, benim” sendromunun bir yan ürünüdür. Yalnızca kendi pozisyonumuza odaklandığımızda, başkalarını nasıl etkilediğimizi ve bu tür hareketlerin nasıl sonunda gelip bizi vurduğunu fark edemeyiz [Senge,2006].

Sorumluluk alma kuruntusu: Bu proaktif olma tehlikesini, yani tepkisel olmak yerine gelişmelere önceden tepki vermeyi ifade eder. Çoğu zaman proaktiflik tepkiselliğin arkasına saklanmış haldedir. Ancak pozitif ve gerçek olan proaktiflik, problemlerin çözümüne nasıl katkıda bulunduğumuzdur [Senge,2006].

Olaylara kilitlenme: Tüm gelişimimiz, özellikle yetiştirilme tarzımız bizi, yaşamı bir olaylar dizisi olarak görme üzere şartlamıştır ve her olayın açık bir nedeni olduğunu düşünürüz. Organizasyonlardaki tipik olaylar, aylık satışlar, yeni bütçe kesintileri, rakiplerimizin yeni tanıttığı ürünler gibi konulardır. Günümüzde bireyleri, organizasyonları ve toplumları tehdit eden önemli tehlikeler, ani olaylardan değil, yavaş yavaş gelişen süreçlerden kaynaklanmaktadır. Bir organizasyonda, eğer insanların düşünceleri kısa vadeli olaylarla kısıtlanmışsa, üretken öğrenme varolamaz. Olaylara odaklanırsak, yapabileceğimiz en iyi şey bir olayı olmadan önce tahmin etmektir; böylelikle tepki vermiş oluruz ama yaratmayı öğrenemeyiz [Senge,2006].

Kaynamış kurbağa hikayesi: Şirketlerin hayatta kalma mücadeleleri sırasında yavaş yavaş ortaya çıkan tehlikeleri göremeyerek başarısızlığa uğramaları o kadar yaygın hal almıştır ki, bu durumu “kaynamış kurbağa” hikayesi ile özdeşleştirebiliriz: “Bir kurbağayı kaynayan bir kazana koyarsanız, hemen dışarı sıçramaya çalışacaktır. Ama eğer kurbağayı soğuk suya bırakır ve suyun sıcaklığını yavaş yavaş artırırırsanız, kurbağa kalacaktır. Neden? Çünkü kurbağanın iç sistemi, yavaş, zamanla gelişen

değişimlere değil, sadece ani değişimlere tepki verir.” Yavaş ve zaman içinde gelişen süreçleri görmeyi öğrenme, koşturmayı bir kenara bırakıp büyük farklılıklara olduğu kadar gizli olanlara da dikkat etmeyi gerektirir. Çoğu zaman en büyük tehlikeleri getiren gizli ve yavaş süreçleri görmeyi öğrenmedikçe kurbağanın kaderinden kurtulmamız imkânsızdır [Senge,2006].

Deneyimlerden öğrenme yanılgısı: En güçlü öğrenme doğrudan yaşanan deneyimden edinilir. Deneme-yanılma yoluyla yemek yemeyi, yürümeyi, iletişim kurmayı vs. öğreniriz. Deneyimlerimizden, kendi öğrenme ufukumuz sınırlarında gerçekleşen hareketler kadar öğrenebiliriz. Ancak hareketlerimizin sonuçları öğrenme ufukumuzu aştığında, deneyim yoluyla öğrenmek imkânsızlaşır. Bugün organizasyonların yüz yüze kaldığı öğrenme ikileminin özü burada yatar: “En iyi deneyimlerimizden öğreniriz ancak pek çok önemli kararımızı asla direkt olarak tecrübelerimize dayanarak vermeyiz.” [Senge,2006].

Yönetim takımı efsanesi: Tüm bu problemlerle mücadele edecek olan yönetim takımı efsanesi uyumlu bir takımı ifade eder. Bununla birlikte gerçek şudur ki, yönetim takımlarının pek çoğu rutin konularda oldukça başarılı olmakla birlikte baskı altında dağılırlar. Her üye kendi bölgesini korumakla meşguldür, kendilerini kişisel olarak kötü gösterecek her şeyden kaçınarak takımın ortak stratejisini destekliyormuş gibi davranırlar. Böylece uyumlu takım görüntüsü korunmuş olur. Profesör Chris Argyris, yöneticilerin genellikle ortak araştırma yapma fikrini bir tehdit olarak algılarını tartışmaktadır. Okullarda bize cevabı bilmediğimizi asla söylemememiz öğretilir. Aynı şekilde pek çok organizasyon, karmaşık konuların üzerine gitmeyen kişileri ödüllendirerek bu tür davranışları teşvik eder. Hatta bilmediğimizi ya da emin olmadığımızı hissederek, bilgisiz ya da kararsız olduğumuzu saklamayı da öğrenmişizdir. İşte bizzat bu süreç, bizi tehdit edebilecek her yeni anlayışı engeller. Sonuç, Argyris’in deyimiyle “tecrübeli yetersizliktir; yani son derece başarılı bir şekilde kendilerini öğrenmekten alıkoyan bir takımdır [Senge, 2006].

3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1 Yönetim ve Kalite Kavramı

Yönetim olgusu, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte günümüzde de önemini ve güncelliğini korumaktadır. Üretimin tarıma dayalı olduğu toplumdan, 18. yüzyıl sonlarına doğru yaşanan sanayi devrimi ve beraberinde getirdiği endüstri toplumu, birçok sosyal değişim sürecinin yaşanması sonucu ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte yaşanan toplumsal değişim, üretim ilişkilerini belirleyen hammadde, enerji, emek, zaman vb. gibi faktörlerin, sosyal, ekonomik, politik alanlarda etkilerini ortaya koymuştur. Yaşanan bu değişim süreci ile birlikte, 20. yüzyılın başlarında yönetim anlayışında ve yönetime yaklaşımda yeni kuramların ve uygulamaların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde yönetimin babası olarak adlandırılan Frederick Winslow Taylor'un, klasik (geleneksel) yönetim anlayışından farklı olarak yeni bakışlar ve yaklaşımlar ortaya koyması, yönetimin bir bilim dalı olmasına ve kabul görmesi yönünde büyük katkılar sağlamıştır. Taylor ile birlikte Frank ve Lilian Gilberth, Henry L. Gantt, Carl Barth, Henry Fayol, Elton Mayo vs. gibi uzmanlar bugünkü çağdaş yönetim biliminin temellerini atmışlardır.

Tablo 3.1 Kalite Kavramının Gelişmesine Katkı Sağlamış Uzmanlar ve Eserleri

Uzmanlar	Eserleri
W. Edward DEMING	Yönetim Felsefesi Yönetim Felsefesi Kavramı
Joseph M. JURAN	Planlama ve Kalite Maliyeti
Armand V. FEIGENBAUM	Toplam Kalite Kontrolü
Kaoru ISHIKAWA	Kalite Çemberleri
Genichi TAGUCHI	Buluş Yönetimi
S. SINGO	"Poke-Yoke" (sıfır hata)
Philip CROSBY	İlk Seferinde Doğru Yapma
T. PETERS	Müşteri Odaklılık
C. MOLLER	Kişisel Kalite

Yazdıkları bu eserlerle Toplam Kalite yönetimi anlayışına katkıda bulunmuşlardır.

[Zehir, 2006]

Toplam Kalite anlayışı bilimsel anlamda ilk defa Amerika'da II. Dünya Savaşı sırasında doğmuştur. Savaş esnasında askeri malzemelerde %100 kontrol yönteminin

çözüm getirmediği anlaşılarak uzmanlar tarafından “numune alma istatistiği”, diğer bir deyişle, “istatistiksel kalite kontrol” geliştirilmiştir. Savaş sonrası yıllarda bu çalışmalar artarak devam etmiştir. Profesyonel denetçiler, II. Dünya Savaşı’ndan hemen sonra 1946’da Amerikan Kalite Kontrol Derneği’ni kurmuşlar ve faaliyetlerini daha da genişletip geliştirmişlerdir.

Bilimsel anlamda TKY’nin doğuş yeri ABD olmasına karşın bu uygulama Japonya’da geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra 1946 yılında Japonya’da ilk kalite kontrol çalışmaları başlamıştır. 1946 yılında Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği (JUSE)’nin kurulması ile söz konusu kalite kontrol süreci ivme kazanmıştır. 1950 yılında Amerikalı istatistikçi ve yönetim kuramcı W. Edwards Deming kalite kontrol seminerleri vermek üzere Japonya’ya davet edilmiştir. Kurslar büyük ilgi görmüş ve katılanların imalat sanayinde “istatistiksel kalite kontrolü” anlayışını kavramalarına yardımcı olmuştur. Ayrıca Joseph M. Juran’ın 1954 yılında aynı ülkede bu konuda seminerler vermesi kalite yönetiminin bugünlere gelmesi için atılan ilk adımlardır. Özellikle “kalite yönetim” uzmanı olan Joseph Juran ve Philip Crosby TKY teorilerinin, modellerinin ve aletlerinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. TKY bugün hükümet, askeriye, eğitim ve kütüphaneler de dahil kar amacı bulunmayan kuruluşlar yanında iş dünyasında da uygulanmaktadır [Umutlu, 1997].

Günümüzde, teknolojinin örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemesi, arz-talep anlayışındaki değişim TKY’nin önemini arttırmış ve bu yöndeki çalışmaların daha da yoğunlaşmasına neden olmuştur. Özellikle 1980’li yıllardan sonra, örgütlerde TKY uygulamasının önem kazanmaya başladığı ve ön plana çıktığı görülmektedir.

3.2 Kalite Kavramının Boyutları

3.2.1 Üretim Sektöründe Kalite Boyutları

Kalite konusunda çalışmalar yapmış, katkıda bulunmuş birçok uzman sayıları değişmekle birlikte bazı kalite boyutları isimlendirmişlerdir. Ancak literatürde

Garvin'in açıkladığı sekiz kalite boyutu genel kabul görmektedir. Bu boyutları şu şekilde açıklayabiliriz: (Rai University, TQM ders notları)

Performans: Bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir.

Özellikler: “Özellik “ kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar; çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı örnek olarak sayılabilir.

Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Kalitenin güvenilirlik boyutu, bozulma sürecinde geçen zaman önem kazandıkça ve bakım/onarım maliyetleri arttıkça daha belirleyici bir faktör olmaktadır.

Uygunluk: Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir. Aynı zamanda uygunluk, istatistiksel kalite kontrolde ürünle ilgili özelliklerin nominal değerden sapma oranıdır. Bu oran hedeflenen nominal değere ne kadar yakın olursa ürün, tasarım spesifikasyonlarını o derece iyi karşılar ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır.

Dayanıklılık: Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir. Örneğin, bir elektrik ampulünün lityum teli yandığında değiştirilmesi gerekmektedir. Tamiri olanaksızdır.

Hizmet Görme Yeteneği: Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler. Ürünle ilgili problemlere doğru cevaplar ve çözümler bulunamaması, şirketin şikayetleri ele alma süreci, tüketicilerin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirmelerini etkilemektedir.

Estetik: Estetik, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

Algılanan Kalite: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir. Örneğin; televizyon üretimi konusunda uzun yıllar önderlik yapmış bir firmanın yeni çıkartacağı bir ürünün de, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması kaçınılmaz bir gerçektir. [Kitapçı, 2006]

3.2.2 Hizmet Sektöründe Kalite Boyutları

Erişilebilirlik: Müşterinin hizmeti sunana ulaşabilmesidir. Ayrıca, amirlerin iç müşteri konumunda bulunan personelin öneri ve tekliflerine her zaman açık olmaları anlamında da anlaşılmalıdır.

Zamanlılık: Sunulmak istenen hizmetin talep sahibinin beklediği ve istediği zamanda verilmesi esastır.

Profesyonellik: Hizmet veren kişi veya kuruluşun hizmet alan ile olan ilişkilerindeki hata payının minimum düzeyde olmasını gerektirir.

Güvenilirlik: Hizmet alanın, hizmet verenden beklediği davranışların başında dürüstlük gelir. Hizmet verenlerin sözleri ile işlerinin güven duyabilecek şekilde uyumluluk göstermesidir.

Doğruluk: Müşteriler hizmetlerin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını isterler. Yapılan işin, o iş için belirlenen kriterlere uygun olmasını gerektirmektedir.

Tamlık: Hizmetin eksik bırakılmadan tamamının sunulmasını ifade eder.

Süreklilik: Hizmet sunumu sürecince ortaya çıkan hataların ve eksikliklerin giderilmesi için gösterilen gayretin derecesini açıklar.

Esneklik: Sunulan hizmetin değişen koşullarda, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde yeni koşullara uyum gösterebilecek kabiliyette olmasıdır.

Ortam (Ergonomi): Sunulan hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu açıklar.

Güvenlik: Sunulan hizmette riskten, tehlikeden ve kuşkudan uzak olmanın derecesini belirler.

Görünüm: Hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel görünümünün durumunu açıklar.

Anlaşılabilirlik: Hizmetler karmaşık değil, müşterinin anlayacağı şekilde sade ve basit olarak sunulmalıdır. Müşterinin anladığı dil konuşulmalıdır [Zehir, 2006].

3.3 Toplam Kalite Yönetimi

Günümüze ulaşıncaya dek uzun bir gelişme evrensinden geçen TKY, insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuşkusuz kazandırmaya da devam edecektir. TKY'nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki örgütlere bakıldığında, planlama sürecinde kalitenin birinci hedef konumunda olduğu görülmektedir. TKY programları, pek çok örgütün stratejik planlamasında yer almaktadır. "Toplam Kalite Yönetimi" nin tanımına geçmeden önce bu yönetim yaklaşımının felsefesini ve çekirdeğini oluşturan kalite kavramı hakkındaki tanımlamalar gösterilmiştir:

David Garvin “A.B.D. Yöneticileri TKY’yi maliyeti savunma stratejisi olarak görmektedir ve geleneksel kalite kontrol görüşüne sahiptirler. Yöneticiler şunu öğrenmelidirler ki; kalite kazananları kaybedenlerden ayıran bir rekabet stratejisidir”. demektedir (Rai University, Lectures-12). Edward Deming ise kaliteyi bir ürün veya hizmetin düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak üniform ve güvenilirlikte üretilmesi olarak açıklamaktadır [Deming, 2000]. Juran’ın deyimiyle ise kalite; bir ürünün kullanıma sunulmasından sonra karşılaşılan hataların azlığıdır. Juran ayrıca kaliteyi amaca ve kullanıma uygunluk olarak tanımlamıştır [Juran and Stephen, 2004].

Geleneksel açıdan kalite yönetimi, kalite kontrol anlamına gelmektedir. Çağdaş anlamda kalite ise, müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını önceden sezmek, karşılamak hatta bunları aşmak olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi de klasik anlamdaki kalite yaklaşımlarının alternatifi olan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir [Erkent, 1999].

En genel ifadeyle TKY; müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek şirketin ürün ve hizmetleri yanında yönetiminde kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma yada yönetim uygulamasıdır [Umutlu, 1997]. Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Yapılan tanımlara bakıldığında ortak noktaların, mal ve hizmet üretimi karşılığında müşteri memnuniyetinin sağlanması, belirlenen amaçlara ulaşmak için kurumsal faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olduğu görülmektedir. Söz konusu tanımlarda yüksek verimliliğin ve kalitenin bir süreç olarak ele alınmış olduğu da görülmektedir. Bunun yanında Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun bütün üyeleri tarafından devam eden desteğin aracılığı ile ve faaliyetlerin kalitesini arttırmak amacıyla her türden organizasyonlar için kabul edilebilir stratejik kararları da içermektedir. TKY anlayışında, bir örgütün bütünündeki kalite değerlendirme araçlarının kullanılarak uygulamaya geçirilmesi düşüncesi vardır. TKY yöneticileri ve çalışanları, basit bir kalite kontrol mekanizması olarak fonksiyon üstlenmekten ve üretmekten daha çok örgütsel değişim için programlı bir yaklaşım anlayışına yönelmektedirler. Bununla birlikte TKY, müşteri odaklı hizmetlerin yapılmasını ve bu yöndeki işbirliğini de teşvik etmekte ve desteklemektedir [Bayav, 1997].

Aşağıdaki tabloda Toplam kalitenin geçirdiği evrim aşamaları gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Toplam Kalitenin Evrimi [Zehir, 2006]

*Muayene	1900 F.W Taylor	- Bilimsel yönetim
*Düzeltilme		- Uzmanlaşma
		- İşçi = Makine
	1930 W.A. Shewhart	-İstatistiksel kalite kontrol
*Verimlilik		
	1950 W.E. Deming	-Sürekli iyileştirme (P-U-K-Ö)
		-Kalite yönetimi
*Kalite planlama	1960 W.E Deming	
	J.M. Juran	
*Önleme		Japonya'daki çalışmalar
*İnsana yatırım	Crosby	
*Katılımcı yönetim	Feigenbaum	Toplam kalite bilinci
	Ishikawa	
	Shingo	
*Müşteri odaklılık	Akao	
*Liderlik	Taguchi	

TKY programları farklı isimler altında geliştirilse de ortak özellikleri bulunmaktadır (Rai University, TQM ders notları). Bunlar:

- İşletme faaliyetleri müşteri temellidir. Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarının tespit ve analiz edilmesi gerekmektedir.
- Dikkatler süreçler üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer çözümler düşünülmeden önce süreçler iyice anlaşılmalı ve geliştirilmelidir.
- Metodolojik yaklaşım, yoğun veri toplama ve ölçümleme gerektirmekte, faaliyetlere ait geri bildirim verilmektedir.
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesi de dahil olmak üzere (bunlarla sınırlı değil) organizasyonun bütün faaliyetlerinde sürekli iyileştirme olmalıdır.
- Bu çaba örgütteki herkesi içine alır. Takım çalışması esastır.
- Kalite hedeflerine hep beraber ulaşılır.
- Çalışanlar güçlendirilmiştir.
- Eğitim süreklidir.
- Hedef sadece gelişmiş kalite değil, aynı zamanda yüksek verimliliklidir.

- Kültürel değişim gerekli olup, kalite anlayışı kültürün bir parçası olmalıdır.
- Üst yönetimin katılımı ve liderliği olmalıdır.
- TKY, örgüt içindeki bütün fonksiyonları içerir. Hatta örgütün dışındaki diğer tedarikçilerin ve firmaların aynı kalite anlayışıyla davranmaları istenir.
- Örgütsel kalitenin tüm yönleriyle bütünü sistematik olarak ele alınır. Kullanılmakta olan sistem ve prosedürlerin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına uygunluğu izlenir.

3.4 Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

3.4.1 Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetiminde başarı sağlamanın ön koşullarından biri de çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Her kademedeki çalışan hem düşünce geliştirme hem de uygulama aşamalarında iyileştirme faaliyetlerine katılmalıdır. Bir işletmede başarılı bir ürün veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Grup çalışması ve sürekli gelişme TKY yaklaşımının en önemli ilkeleri arasında olup, grup çalışması ile tüm işletme çalışanlarının, problem çözme, sürekli iyileştirme, kaliteyi sağlama ve sürdürme çalışmalarına katılmaları istenir. Buradaki amaç tek tek bireysel düşünce ve tasarımların personeli güçlendirerek artmasını sağlamak, ayrıca bu görüş ve düşüncelerin oluşturulacak grup veya takım çalışmalarında değerlendirilerek işletmeye yararlı hale getirilmesidir [Koparal ve ark., 2003].

Toplam kalite yönetiminde alt kademe çalışanlar ve işçilerin üretim süreci üzerinde daha fazla etkisi bulunmakta ve bu nedenle elde ettikleri bilgi ve tecrübeler de üst kademe çalışanlardan daha fazla olmaktadır. İşletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için geliştirilen kalite çemberleri çalışan katılımını sağlamanın bir yoludur. Kalite çemberlerini kurmanın nedenleri; hataları önlemek, iş süreçleriyle ilgili maliyetleri düşürmek, verimliliği yükseltmek, iletişimi, problem çözme yeteneğini geliştirme ve kalite anlayışını örgüt kültürünün bir parçası haline getirmektir [Karayazı, 2007].

3.4.2 TKY Sürecini Oluşturmada Liderlik

TKY felsefesinin işletmelerde benimsenmesi ve uygulanmasında vurgu işgörenlerde olmasına rağmen bu yönetim felsefesinin işletmede başarıyla uygulanmasında orta ve üst kademenin rolü oldukça önemlidir [Eisner, 1994]. TKY felsefesinin işletmede kabulü ve uygulama şansı ancak üst düzey yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Bu katılım ve destek sözde değil bizzat aktif olarak katılma ve iş görenlere liderlik yapılması ile sağlanacaktır. TKY'nin işletmede sürekli ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için liderin atması gereken adımları şu şekilde sıralayabiliriz: [Imai, 1997].

Liderin TKY anlayışını kabul etmesi, benimsemesi: Yönetimin başarısı, kalite, bilgi ve becerisini yayma, kaliteyi arttırıcı her çalışmanın iyiye götüreceği duygusunu aşılmasına ve TKY anlayışını kabul eden bir yönetimin kişisel bir liderlik göstermesine bağlıdır.

TKY'nin Uygulama Kararını Vermek: Liderin inanmadığı, anlamadığı, anlatmadığı ve sahiplenmediği bir şeyin uygulama safhasında başarısız olması kaçınılmazdır. Uygulama kararı veren lider, uygulamanın bizzat içinde bulunacağı gibi, işletmenin kültürünü değiştirmek için çaba sarf edecek, bu yeni felsefeyi işletme kültürü haline dönüştürmesi gerekecektir.

TKY İçin Amaç Belirlemek: Hedefleri olmadan bir işletmenin kaliteli ve verimli olamayacağı gibi nereye varacağını da bilmesi mümkün değildir. İşletmenin problem alanlarının tanımlanması ve bu alanların sorunsuz hale getirilmesi için amaçların belirlenmesi gereklidir.

TKY Vizyonu Oluşturmak: Vizyon, kuruluşun gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildiridir. Lider de, izleyenlerini nereye götürmek istediğini bildirmek zorunda olduğundan, vizyon oluşturmak durumundadır.

TKY Politikasını Belirlemek: Herkesin hakkında bilgi sahibi olduğu ve amaçlara ulaşmak için çalıştığı iyi düzenlenmiş bir işletme politikası oluşturmayı içerir.

TKY İçin Slogan Belirlemek: Liderler kendi liderlik özelliklerini kullanmaktan başka her kademedeki çalışanı harekete geçirecek ve müşteriyi ürünü ya da hizmeti satın almasını teşvik edecek uzun dönemli hedeflere uygun bir slogan belirlemelidirler.

3.4.3 Stratejik Plânlama

Stratejik plânlama işletmenin geleceğinin hayal edildiği düşünüldüğü bir süreçtir. Bu süreç boyunca, işletmenin gelecekle ilgili, amaçlarının, hedeflerinin ve eylem plânlarının geliştirilmesidir. Stratejik plânlamanın temel rolü, stratejik direktifler doğrultusunda işletmenin iş sistemlerinin düzenlenmesidir. Aynı zamanda iyileştirme ve öğrenme konusundaki öncelikler bu düzenlemelerle belirlenmiş olur. [Kitapçı, 2006]

3.4.4 Müşteri Odaklılık

Bir üretim hattının en önemli parçası müşteridir. Kalite yönetimi müşterinin mevcut ve gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi hedeflemelidir [Deming, 2000]. TKY'de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY'nin ana felsefesinde yerini almıştır. Kısaca TKY; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir [Taştan₃, 2008].

Kişisel ve ticari amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlara müşteri denir. Müşteri odaklı çalışmaları savunan bir anlayışta, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İç ve Dış müşteri olmak üzere iki müşteri türü belirtilmektedir [Umutlu, 1997]. Bunlar:

İç Müşteri: İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Kısacası dış müşteri mutluluğu iç müşteriden geçmektedir.

Dış Müşteri: Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir.

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşıyor. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde işletmeler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır. Müşteri isteklerinin tatminini temel İşletme felsefesi olarak gören kuruluşlar için müşteriye koşulsuz mutlu etmek kültürlerinin yapı taşı oluşturur. (Rai University, TQM ders notları_21)

3.4.5 Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Japocada Kai:Değişim,Zen :iyi daha iyi anlamına gelir. Bu iki sözcüğün birleşmesi ile oluşan Kaizen "herkesi kapsayan sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Bu kelime ayrıca bir felsefeyi ve bir yaşam biçimini de ifade eder: "her

geçen günün bir önceki günden daha iyi olması için evde, işyerinde ve sosyal yaşamda sürekli çaba sarf etmektir." [Özçelik, 2008].

Sürekli iyileştirme prosesinin kaynağı Kaizen felsefesidir. Sürekli iyileştirme prosesi; düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır. Kaizen felsefesini bir şemsiye gibi düşünürsek bu şemsiyenin altında şu birimleri görmemiz mümkündür.

Tablo 3.3 Sürekli İyileştirme Alt Birimleri

-Kalite çemberleri	-Öneri sistemi
-İş yerinde disiplin	-Toplam verimli bakım
-Sıfır hata	-Küçük grup faaliyetleri
-İşçi yönetim işbirliği	-Yeni ürün geliştirilmesi

Son yıllarda işletmelerin temel hedefleri, çeşitlenen tüketici istekleri sonucunda ürünlerin yapısında meydana gelen değişimlere paralel olarak daha çok çeşitli ürünü, daha kaliteli ve daha ucuza, daha kısa sürede müşterilere iletebilmek olmuştur. İşletmeler "kalite", "maliyet" ve "termin" hedeflerine ulaşmadan başarılı olamazlar. İşletmelerin diğer bütün yönetim fonksiyonları bu üç hedefe hizmet etmelidir [Acuner, 2000].

Sürekli iyileştirme (Kaizen), iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli iyileştirmenin temelinde; proste özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar.

Masaaki İmai'ye göre Sürekli iyileştirme prosese öncelik verir, kişilerin prosese yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Hiç bir işlem, hiç bir akış küçük bir iyileştirme yapılmayacak kadar mükemmel değildir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle de o işte çalışanların görevidir. Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek

işletmeler incelendiğinde bunların başarılarının altında Toplam Kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel unsuru olarak ta Kaizen (sürekli iyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır [İmai, 1997]

İşletmelerin rakiplerine karşı gücünü artırma çabalarının temelinde sürekli gelişme yatar. TKY'nin ilkelerinden olan Kaizen'de kalite kavramı sadece ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin tamamının kalitesini yani tüm çalışanların kalitesini de kapsar. Temel koşul, mevcut durumu kabul etmeyip daha ileri götürmektir. Hiçbir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil süreçlerdir. Sürekli gelişimin gerçekleşebilmesi için TKY gurularından olan Deming'in "PUKO DÖNGÜSÜ"nden faydalanılabilir.

1. Sağlıklı bir iş planı yapılması, (Planlama)
2. Plan doğrultusunda uygulamaya geçilmesi, (Uygulama)
3. Kalite takip çizelgeleri takip edilerek sonuçların değerlendirilmesi, (Kontrol Etme)
4. Olumlu sonuçların öğrenilip standart haline getirilmesi, olumsuz sonuçlarda döngü başına dönerek "Planlama"nın revize edilmesidir. (Önlem Al) [Kodaman, 2006]

3.5 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Süreci

Toplam kalite yönetimini uygulama sürecinde yapılacak ilk üst yönetimin kalite konusunda bilgilendirilmesi ve üst yönetimin kalite konusunda kararlılığının ortaya konulmasıdır. Lider ve üst yönetimin kararlılığı ve inancı olmaksızın toplam kalite yönetimini uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir. İkinci adım olarak, toplam kalite konusunda organizasyonda bir "kalite vizyonu" ve "kalite felsefesi" oluşturulmalıdır. Üçüncü adım olarak toplam kalite konusunda organizasyonda üst yönetimde bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır. Bundan sonra organizasyonda müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik kalite planlamasının hazırlanması, kalitenin geliştirileceği alanların tespit edilmesi gereklidir. Toplam kalite konusunda organizasyonda sürekli eğitim son derece önem taşımaktadır. Yine bir diğer önemli konu olarak organizasyonda performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminde benchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu), süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir. Önemle belirtelim ki, organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci ile ilgili olarak standart bir format bulunmamaktadır. Her organizasyonda uygulama sürecinde izlenecek aşamalar ve adımlar farklı olabilir. Burada tekrar belirtilmesi gereken bir husus şudur; toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için en başta konu hakkında bilgilenme ve bununla birlikte kalite konusunda lider ve üst yönetimin inancı ve kararlılığı gereklidir. (Rai University, TQM ders notları_07)

4 İNOVASYON

4.1 İnovasyon Tanımı ve Kapsamı

İnovasyon birçok değişik yolla tanımlanmış kompleks ve ayrıntılı bir yapı arz etmektedir. İnovasyon konusu ile ilgilenen birçok uzman ve araştırmacı yaratıcılığı bazı küçük farklılıklara rağmen, genelde benzer şekillerde tanımlamışlardır.

İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün/hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder [Göker, 1996].

Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımında inovasyon, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır. Bir diğer benzer tanımda inovasyon, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak ifade edilir [Shalley et al, 2000]. [Woodman et al, 1993]'e göre ise örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamışlardır. Diğer bir ifade ile inovasyon düşünce ve fikir üretme becerisidir. Birçoğu önceden mevcut olan fikirlerin geliştirilmesi ya da orijinal bir bileşiminin yapılması sürecini kapsar [Eren, 1998].

İnovasyon tipik olarak faaliyet sonuçları kavramları ile tanımlanmıştır. Yaratıcı insanlar bu faaliyetleri sergilerler. Yaratıcı insanlar yaratıcı ürün üreten kişilerdir. Yenilik yaratıcı ürünün ayırt edici özelliklerinden olup bir diğer özelliği, yararlı olması ya da kullanışlı olması veya başkalarına göre sosyal bir değerinin olmasıdır. Stenberg yaratıcılığı insanın problem çözme kapasitesi veya yeni ve kendi kültüründe kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesi olarak tanımlar [Stenberg, 1999]. Etkili ve iyi bir karar vermenin birinci koşulu yaratıcı olmayı ön plana çıkarmaktır. Böylece, inovasyon bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır.

Günümüzün çevresel koşullarında yaşanan hızlı değişimler, rekabetin şiddetlenmesi özellikle örgütsel kararların daha belirsiz koşullarda verilmesini zorunlu kılmıştır. Yeni ürünlerin, süreç yeniliklerinin ve her düzeyde alınacak örgütsel kararların süratle, orijinal fikir ve alternatifler üreterek yapılması yaratıcılığın her ölçüde gerekli, önemli bir unsur olduğunu anlatmak için yeterlidir. Yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak yaşama geçirilmesi icad ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yeniliğin ve icadın kökeninde inovasyonla elde edilmiş fikirler vardır. Ancak inovasyon sonucu elde edilen fikirler her zaman sorunların çözümünde uygulanabilirlik niteliği taşımaz veya ekonomik olarak uygulanma olanağı hiç bir zaman ya da o an için mümkün değildir. İnovasyon örgüt hayatı açısından uygulanabilir yenilikçi çözümler getirebilecek düşünceler oluşturduğu ölçüde değerli ve önemlidir. Bu amaçla yaratıcılığı örgütün algılanmış ihtiyaç ve sorunlarını karşılayabilmek için veya çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilen yeni fikirler üretmek için kullanmalıyız [Ertokatli, 2007].

İnovasyon örgütlerde tasarlanabilir. İşletmeler ve örgütsel birimleri değişimi başlatmak ve yaratıcı olmak için organize olabilirler. Her birimiz uzmanı olduğumuz alanda yeni, orijinal ve yararlı fikirler üretebilir ve yaratıcı olabiliriz [Ertokatli, 2007]. Yaratıcı bireyleri dışarıda aramamak gerekir. Her örgütün içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler arzulan yaratıcılığı gerçekleştirecektir. Ancak yöneticiler yaratıcılığı yeşertecek ve ona imkan verecek çalışma ortamını hazırlamalıdır [Gündüz ve Eren, 2002]. Katı hiyerarşik disiplin ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda inovasyon oluşturulamaz, hatta bu tip örgütsel nitelikler yaratıcılığın düşmanıdır. Aksine yaratıcı örgütler, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmayıp, içice geçip kesiştiği müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirir [Atik, 1999].

Yaratıcı örgüt belirsiz çevre koşullarında ve rekabetin güçlü olduğu endüstri ortamlarında, çalışanlarını hata yapmaya ve risk almaya cesaretlendirir, onlara sorunları bulma çözüme insiyatifini vererek güçlendirir. İletişim kanallarını daima açık tutar, yaratıcı fikirleri oluşturmak ve bunları yenilikler olarak ticari yaşama

geçirmek ve uygulamak için planlı şekilde örgütün ana fonksiyonel bölümlerinden (ar-ge, üretim, pazarlama, v.b.) yetkililerin oluşturduğu heterojen iş takımları kurarlar [Jaruzelski and Dehoff, 2008].

Araştırma-geliştirme (Ar-Ge), inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel inovasyon yoksa, diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa, değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji-tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen inovasyon çalışmaları sadece "teknolojik inovasyon"u değil, "organizasyonel inovasyon" ve "sunumsal inovasyon"u da kapsar. Kaldı ki, teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik inovasyona veriliyorsa da, organizasyonel ve sunumsal inovasyona yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez [Jaruzelski and Dehoff, 2008].

4.2 İnovasyon Seviyeleri

Firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte inovasyon sürecinin karakteristiklerini göstermesi açısından inovasyon seviyelerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Teknolojik İnovasyon: Teknolojik inovasyon, teknolojik ürün ve süreç inovasyonunu kapsar. Burada ürün, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesinin yanısıra, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilir. Ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olur. Teknolojik ürün inovasyonu, tüketiciye yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunmak amacıyla performans özellikleri artırılmış bir ürünün geliştirmesini/ticarileştirilmesini ifade eder. Teknolojik süreç inovasyonunda ise, yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur [Atik, 1999].

Organizasyonel inovasyon: Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder. (www.focusinnovation.net)

Sunumsal İnovasyon: Yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesidir. (www.focusinnovation.net).

Finansal ve Ekonomik İnovasyon: Finansal pazarlarda ve diğer pazarlarda yatırım fırsatı yakalamak ve kredilere erişim fırsatı elde ederek karlılığı artıracak ve maliyetleri düşürecek yeni metotlar bulmaktır [Cannarella and Piccioni, 2003].

Yönetim Seviyesinde İnovasyon: Rasyonalizasyonu ve optimizasyonu sağlayacak kararları almak ve örgütün tüm fonksiyonlarının geliştirilmesini sağlamak anlamında kullanılmaktadır [Cannarella and Piccioni, 2003].

4.3 İnovasyon Çeşitleri

Ürün inovasyonu: Bir işletme tarafından pazara sunulan, elle tutulup gözle görülen nesnelere ürün olarak adlandırılır. Bir işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması ürün inovasyonu yapması anlamına gelir. Ancak işletmelerin ürün inovasyonu yapmak için illa ki yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Var olan ürünlerini daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu yapmış olurlar [Müftüoğlu ve Odabaşı, 2004]. Örneğin buruşmayan kumaş, daha verimli ve hastalıklara dayanıklı domates tohumu ve kir tutmayan duvar boyası ayrı ayrı birer ürün inovasyonudur.

Hizmet inovasyonu: Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler hem ürün hem de hizmet sunabildikleri gibi sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler [Hull and Tidd, 2003]. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Ama restoranlar hem hizmet hem de ürün sunarlar. Yemekler onların ürünü, yapılan servis de hizmetleridir. Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar; bilgisayar onun ürünüdür. Ama sattığı bilgisayarı evimize kadar teslim edip, kurulumunu yaparsa veya daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonudur. Ürün inovasyonunda olduğu gibi hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Zaten sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde

değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir [Hull and Tidd, 2003]. Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internetten veriyor olması bir hizmet inovasyonudur. Böylece, hastalarının işini kolaylaştırmış; tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden kurtarmış olur. Böyle bir hizmet sunduğu için de uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih ederler.

Pazarlama inovasyonu: Ürün ve hizmetler pazara sunulmak amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için daha fazla sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekir. Daha fazla müşteri çekebilmek için ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır [Doyle and Bridgewater, 1998]. Örneğin Omega 3’lü yumurtaları çocukların ilgisini çekecek ve onları yumurta yemeğe özendirerek şekilde değişik paketlerde pazara sunan firma, pazarlama inovasyonu yapmış olur.

Organizasyonel inovasyon: İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır. Örneğin, bir firmanın Japonlar tarafından 1990’larda geliştirilen “sürekli iyileştirme” (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel inovasyondur. Bu yönetime göre işçiler de dâhil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur [Müftüoğlu ve Odabaşı, 2004]. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar.

4.4 İnovasyonun Organizasyonlar İçin Gerekliliği

Firmalar, varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için inovasyon yapmalıdır. Bu amaçla,

- Maliyetlerin azaltılması,
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması

şarttır. Bu zorunluluklar, inovasyon fikirlerini ortaya çıkaran unsurlardır. Böylece yeni pazarlara girmek ve varolan pazar payını artırmak mümkün olabilir. İnovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır [Yang et al, 2003].

Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi vardır. İnovasyonun, inovasyon olarak adlandırılabilmesi için "firma için yeni" olması yeterlidir [Jaruzelski and Dehoff, 2008]. Örneğin, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma, yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir; bir restoran bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir; bir seyahat acentası on-line rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir; bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartları uygulanmaya başlanabilir; bir imalat firması tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırabilir.

4.5 İnovasyon Sürecinin Adımları

Sinyallerin taranması: Potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak sinyalleri taramalı, saptamalı ve işlemelisiniz. Bu sinyaller, çok çeşitli ihtiyaçlardan doğabileceği gibi, dünyanın herhangi bir yerinde yapılan araştırma sonuçlarının doğurduğu fırsatlar veya yeni bir düzenlemeye uyma zorunluluğu ya da rakiplerinizin yaptığı çalışmalardan kaynaklanıyor olabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir firmanın bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalayabiliyor olması gerekir [Elçi, 2007].

Stratejik yanıt verme: İnovasyon faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce dış ortamdan aldığınız bu sinyaller arasından stratejik olarak en önemli olanı seçmelisiniz. Bu iş için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük şirketler bile tüm sinyallere yanıt veremez. Asıl başarı, en büyük rekabet avantajını sunan sinyale yanıt verebilmektir [Eren ve Timur, 2004].

Gerekli bilgiyi edinme: Hangi sinyale yanıt vereceğinizi belirledikten sonra sıra, bunun için gereken kaynakları seferber etmenize gelmiştir. Burada yapılacak ilk iş ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bunun için yazılı olanın yanında yazılı olmayan bilgiye de gereksiniminiz olacaktır. Bu bilgi kaynaklarını ustalıkla bir araya getirmelisiniz [Elçi, 2007].

Çözümün geliştirilmesi: Bilgi ve bilgi kaynaklarını bir araya getirilip geliştirme işleminin nasıl yapılacağını belirledikten sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam eder [Elçi, 2007].

Öğrenme: Bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına imkan sağlar. "Öğrenme"nin etkisi tüm diğer aşamalara yansıdığından inovasyonun sürekliliği, dolayısıyla rekabet gücünüzün sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır [Baets, 2005].

4.6 Yönetimde İnovasyon ve Yenilikçilik

İdeal yönetici aynı zamanda yaratıcılığın özelliğini gösterirken yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Çevresindekiler de yaratıcılığın gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Yönetici sadece konmuş değerleri izleyen değil; yenilerini de yaratan ve bu yolla örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur.

Örgütün amaçlarına yönelik işgören yaratıcılığının eşgüdümlemesi, desteklenmesi, yönetilmesi ve denetimi yöneticinin görevidir. Bu yapılmadığı zaman

yaratıcı işgören becerisini kullanmak için diğer gruplara, sendikalara, boş zaman uğraşlarına yönelecektir. Örgütte daha fazla inovasyon isteyen yönetici, ayrıntılı iş yönergeleri vermekten kaçınmalıdır. Onun yerine ayrıntılı iş tanımlarını sunarak son üründe ne istediğini belirtmelidir [Sternberg, 1999].

Yönetim örgüt içinde inovatif sinerjiyi ve çalışanların sağlayabilmek için belirsizlikler ve çelişkilerle yüzleşmeyi sağlama, yükseltilmiş beklenti düzeyleri koyma, eldeki bilgileri farklı yönlerden incelemek için sorular sormak, sınırlı bilgilerle tahminde bulunma gibi görevler üstlenmesi gereklidir [Tushman and O'Reilly, 2002]. Yönetimle sağlıklı ve yaratıcı bir boyut sağlamak isteniyorsa, örgüt, yaratıcı bireylerle donatılmalıdır. İnovasyon ise iyi bir sorun çözücü olmaktan geçer. Raslantılara, kazalara, tehlikelere hazırlıklı olan ve onlara yanıtı hazır olan bireyler, yaratıcıdırlar.

Yenilikçi yaratıcı yöneticiler, iş konusunda farklı düşünen kişilerdir. Kaynakları kullanmak, ekonomik gelişme, rekabetçi ortam, ürün-personel gelişimi ilişkisinde yeni görüş açılarını kullanırlar. Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntem ve yönelimler ile yeni işlem biçimlerinden oluşur. İşlevsel olan sözcük “*yeni*” sözcüğüdür. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşüncenin uygulamaya ya da onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır [Ertokatlı, 2007].

Bu günün yöneticileri on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetimin bir sorunu çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse işletme ve şirketlerin çevresel koşullara uyum sağlaması, yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır [Ramus, 2003].

4.7 İnovasyon Yönetiminin Başarısına Etki Eden Faktörler

İnovasyonun başarıyla yönetimi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleşir. Öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkin hale getirebilmek için deneyim paylaşımı ve başarıların yanında başarısızlıkların da örgüt içinde tartışılması için mekanizmalar oluşturmak, inovasyon yönetimi için geliştirilmiş araç ve teknikleri öğrenip

uygulamak, basit denemelerle inovasyon yönetiminde farklı yaklaşımlar geliştirmek gereklidir [Giessel and Veen, 2004].

Firmalarda kıyaslama(benchmarking) tekniklerinin kullanılması da inovasyon yönetiminde başarıya katkıda bulunur. Kıyaslama, firmanın mevcut performansının sistematik bir biçimde incelenmesini ve ortaya konmasını sağlayan bir tekniktir. Sektöründe başarılı şirketlerden alınmış iyi örnek uygulamalarından yararlanılarak hazırlanmış modeller ile mevcut organizasyonun kıyaslamasının yapılması çok yararlı sonuçlar doğuracaktır [Giessel and Veen, 2004].

Bir firmada inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. İnovasyon stratejinizi geliştirebilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, mevcut pazarı tanımak, paydaşların kimler olduğunu ve beklentilerinin neler olduğunu bilmek, pazarın, paydaşlarınızın ve çalışanlarınızın ihtiyaçlarını bir vizyon etrafında birleştirmeniz, bu vizyonun, herkes tarafından "paylaşılan" bir vizyon olmasını sağlamanız, Şirketinizin hedeflerini, misyonunu ve stratejik planını hazırlamanız gerekir [Zack, 1999].

Organizasyonun vizyon, misyon ve hedeflerini ifade eden ihtiyaçlar doğrultusunda inovasyon fırsatları yorumlanmalı ve bu esaslara dayanan inovasyon stratejisi oluşturulmalıdır. İnovasyon stratejisi hazırlanırken daima pazarın ve müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulmalıdır. İnovasyon stratejisi tanımlanırken sadece ürün ve hizmet geliştirme ile sınırlandırılmamalıdır. Yeni ve iyileştirilmiş süreçler ve yöntemler de rekabette avantaj sağlayabileceği için strateji oluşturulurken bunlarda dahil edilmelidir [Zack, 1999]

İnovasyon stratejisi, rekabet savaşında bir saldırı kararı gibidir. Her hamle yeni bir inovasyon faaliyeti için bir fırsat doğurur. Bu nedenle, bir örgütün inovasyon stratejisi pazardaki, iş hedefleri ve ihtiyaçlarındaki değişime bağlı olarak değişmesi gereklidir. Yani belirlenen stratejinin yaşayan bir doküman olması gerekir. (Kobifinans.com)

4.8 İnovasyon Çalışmalarında Karşılaşılan Problemler

İnovasyon çalışmaları sırasında karşılaşılan bir takım problemler bulunmaktadır. Bunları [Giessel and Veen, 2004] şu şekilde özetlemektedir:

Birincisi, insan problemidir; çünkü insanlar organizasyonları yeni fikir geliştirmekten çok korunmacı bir yaklaşımla dizayn ederler ve insanları yeni fikirler üzerinde odaklanmaya doğru yönlendirmek zorlaşır. Diğer buluş yapma (invention), bireysel bir faaliyet olmasına karşın inovasyon kolektif bir çalışmayı gerektirir ve inovasyon geliştirme grupları arasında bir koolisyon oluşturulmalıdır. Ayrıca inovasyon girişimcinin tek başına yapacağı bir iş değildir. Toplumsal yapıdan, hükümetlerin uygulamalarından, endüstrinin özelliklerinden, gerekli bilgi ve kaynağa sahip olup olmamaktan etkilenir.

Firmanın inovasyondan ziyade maliyetler ve diğer kanallara öncelik vermesi, firma stratejisini müşteri odaklılık yerine rakip odaklı olarak belirlemesi, şirkette yeniliğin durağan olması ve değişikliklere karşı direnç gösterilmesi [Cannarella and Piccioni, 2003] diğer engel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnovasyon süreci birçok fonksiyonu, kaynağı ve disiplini içeren karakteristiğe sahiptir. İnovasyon sadece var olan çevre ve yapıya uyum değil aynı zamanda bu çevre ve yapıyı değiştirebilme gücüne de sahip olmaktır. Bu yüzden yönetilebilir bir yapı oluşturulmalıdır [Göker, 1996].

5 FİRMA PERFORMANSI

5.1 Genel Olarak Performans Kavramı

Performans hayatın her anında yapılan her harekette istenen sonuçların elde edilmesinde en etkili unsurdur. İşletmeler açısından da ayrı bir öneme sahiptir. Firmalar performanslarını yükseltmek ve değerlendirmek için çok farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Firmaların performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Performansı da sektöre göre ve firma yapısına göre incelemek gereklidir. Bu bölümde firmanın genel performans boyutlarından ve firmanın finansal performansı, öğrenme ve gelişme performansı, müşteri memnuniyet performansı ve içsel iş süreçlerine ilişkin ölçütlerden bahsedilecektir.

Osborne ve Gaebler'in önemli üç gözlemi şöyledir:

- 1)Eğer sonuçları ölçmezseniz hatalardan ders çıkaramazsınız,
- 2)Eğer eğer başarıyı ödüllendirmezseniz, muhtemelen ödüllendirmeyi yanlış yapıyorsunuz,
- 3)Eğer hatayı tanımlamazsanız, düzeltemezsiniz [Kitapçı, 2006].

5.2 Performans

Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Performans genel olarak iş yapma, başarıyla yerine getirme şeklinde ifade edilmektedir. Başarının ölçülmesinde temel kriter olan performans bir işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirilmesini sağlayan çok geniş bir kavram olarak tanımlanabilir [Stiffler, 2006].

Araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımlama yapılmasına rağmen temelde aynı amaçla, başarı kriteri olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle performans, bir işin yapılmasında sorumluluğu üstlenen kişi veya kişilerin yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğunu, ne oranda başarılı olduğunu nicel ve nitel olarak tanımlanmasıdır [Tseng et al., 2007]. Performans olarak tanımlanan başarı yüzdesinin sağlıklı bir şekilde istenilen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmesi için seçilen kriterlerin çok objektif anlaşılır olması gerekmektedir.

Doğru şekilde analizi yapılan performans ölçümleri işletme işleyişi ve başarısına en büyük katkıyı sağlayıcı unsur olacaktır.

5.3 İşletmelerde Performans Kavramı

İşletmelerde Süreçlerin analizi, kaynakların etkinliğinin tespitine yönelik sürekli çalışmalar yapılmaktadır. İşletme içi performans arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar bazen performans, girdilerin çıktılara oranı şeklinde değerlendirilmektedir. Minimum girdi ile maksimum çıktı elde etme çabaları aslında verimlilik kavramı olarak değerlendirilebilir. Temelde verimlilik, çalışmaların işletme performansını arttırıcı özelliğe sahip olmasına rağmen, performans kavramının sadece destekleyici bir unsurudur. Performans kavramı ise, işletmenin bütün süreçlerini kapsamaktadır [Kayhan, 2005].

Genel olarak performans ve verimlilik birlikte ele alındığında performans dar kapsamıyla incelenmiş olur. Ancak performansın bu şekilde ele alınmasının performans değerlendirmenin amaçlarına hizmet etmeyeceği açıktır. Bu açıdan verimlilik kavramı, performans kavramının bir alt kavramı olarak tanımlanabilir. İşletmelerin bütün süreçlerinin değerlendirilerek, tespit edilen performans kriterlerine göre analizi, birçok alt sistemden oluşan işletmelerde planlı ve sürece yapılmış çalışmaları gerekli kılmaktadır [Khatti, 1998].

İşletme performansı analizlerinin sağlıklı olabilmesi için bütün alt sistemlerinde ele alınması gerekmektedir. Her bir alt sistemde yapılan faaliyetlerin performansı hem o alt sistemin hem de işletmenin performansını belirleyici olmaktadır. Bütün alt sistemleri ele alınarak yapılan performans değerlendirme aynı zamanda alt sistemlerin birbirleriyle olan etkileşimin bütün sistem üzerindeki etkisini de gösterecektir [Vidin, 1999].

İşletme bir bütün olarak ele alındığında buldukları pazarlarda yaşamlarını sürdürüp gelişimlerinin sürekliliğini sağlayabilmesi için genel olarak maliyet, kar, etkinlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel öğrenme, yenilik ve operasyonel boyutlarında göz önüne alınarak performans kriterlerinin tespiti yapılmalıdır. Yüksek performans odaklı çalışmalarda bulunan misyon ve vizyonlarını performans

kriterlerine uygun olarak gerçekleştirmekte olan işletmeler ürün/hizmet, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadır [Bennis and Thomas, 2002].

5.4 Performansın Ölçüm ve Önemi

İşletmeler bünyesinde yapılan performans ölçümleri işletmelerin mevcut durumlarını yansıtması açısından ayrı bir öneme sahiptir. Rekabetçi ortamdaki işletmelerin sürekli bünyelerindeki olumsuzlukları eleyerek olumlu değerler kazanmaları, işletmelerin sürekliliği ve gelişimini sağlayacaktır. İşletmelerin yaptıkları işletme içi ve işletme dışı analizlere yönelik SWOT analizi çalışmaları ile işletmelerin izleyeceği yolu belirginleştirmekte, girilen yeniden yapılanma süreçlerinde en önemli değerlendirme unsuru olarak performans boyutları ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan performans ölçümleri ayrı bir önem kazanmaktadır [Wouters and Wilderom, 2008].

Performans ölçüm çalışmalarının asıl amacı organizasyonel aktivitelerin stratejik hedeflere uygunluğunun değerlendirilmesini sağlamaktadır [Vidin,1999]. Performansın ölçülebilmesi için belirlenen amaçlar çerçevesinde ölçüm kriterlerinin doğru şekilde seçilmesi gerekmektedir. Belirlenen bu kriterler doğrultusunda yapılan ölçümler sonucu faaliyetlerdeki performans olumsuz yönde etkileyen nedenler tespit edilerek, alınan önlemlerle bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar başlatılır. Yapılan bu çalışmalar zinciri performans değerlendirme sürecinin bütünü oluşturulmasını sağlamış olur [Kabadayı, 2002].

İşletmeler, rekabetçi bir ortamda kıran kırana bir rekabet içindedirler. Üretim ortamında mükemmellik ve işletmeyi başarılı gibi gösteren finansal sonuçlar, rekabetçi koşulların yerine getirilmesi anlamına gelmemektedir. Sonuçların değerlendirilmesi, işletmenin rekabetçi koşullarda gerçekleştirdiği faaliyetleri ne derece etkin yaptığını ortaya koyacaktır. Uygulanan finansal tabanlı performans yönetim sisteminde, gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi sonucunda, hatalı ve eksik bilgiler raporlanmaktadır. Yöneticilerin karar verme aşamasında kullandıkları veriler geçmişe dönük olmamalı, işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı daima hazır tutmalıdır [Spitzer, 2007].

[Kaplan and Norton, 1996]'a göre performans yönetim sistemleri, rekabetçi ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda işletmeyi dinamik tutmaya yönelik bir yapıya sahip olmalıdır. Yönetim muhasebesinin önemli bir fonksiyonu olan performans yönetimi, işletme yönetimine finansal ölçüler dışında finansal olmayan ölçülere dayalı performans değerlemesinin yapıldığı, işletme stratejisi ve vizyonu ile ilişkili olan, karar vermede kullanılan bir sistem olarak hizmet vermektedir.

5.5 Performans Ölçümünün Amacı

Geleneksel olarak, bir çok işletme finansal yada finans esaslı bazı verimlilik ölçütleriyle (yatırımların geri dönüş hızı, iş gücü etkinliği gibi) performansı ölçmektedir. Bu göstergelerin birçoğu yetersizdir. Bu nedenle yanlış davranış ödüllendirilmekte, işletmeler gerekli değişimleri yakalayamamaktadır.

Finansal göstergeler geçmişe ait kararları ifade eder. Yaratıcı değerlere ya da finansal oranların yorumlanmasına odaklanmazlar. Direkt işgücü etkinliği göstergesi, gereksiz işgücü miktarı hakkında bilgi vermekte, işgücü üzerinde doğrudan kontrol yapmaktadır. Böylelikle çalışanların kontrol faaliyetinde kendi sorumlulukları ve süreç iyileştirmeye odaklanmaları önlenmektedir [Kitapçı, 2006].

Performans ölçütlerinin iki temel amacı vardır. Birincisi, işlerin mevcut durumu hakkında yönetime objektif bilgi sunar ve faaliyet kontrolü, planlaması ve uygulanmasında uygun eylemlerin yapılmasına klavuzluk eder. İkincisi ise çalışanların yapıları iyi iş, kabul edilmiş proses iyileştirme önerileri için verilecek uygun ödüller (ücret artışı, ikramiye, terfi ve tanınma) açısından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değerlemeyi sağlar [Kabadayı, 2002].

5.6 Organizasyon Performans Boyutları

5.6.1 Finansal Nitelikli Ölçütler

Bunlar strateji uygulamaları neticesinde ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Kar amacı güden işletmelerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri için gerçekleştirmeleri gereken amaçlar, gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi,

verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesidir [Tseng et al., 2007]. Gelir artışını ölçmede en çok kullanılan ölçü, satışlardaki artış oranı ve hedef bölge, pazar ve müşterilerden elde edilen pazar payı artış oranlarıdır [Kaplan and Norton, 1996]. Maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin arttırılmasına ilişkin hedefler ise işletmeden işletmeye değişiklik arz etmektedir.

Buna göre, büyüme aşamasındaki işletmeler, maliyetleri düşürmek yerine, gelirlerin verimliliğinin arttırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler, birim maliyetlerin düşürülmesi hususuna önem verecektir [Vidin, 1999].

[Kaplan and Norton, 1996]'a göre varlıkların değerlendirilmesinde ise, sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçüler kullanılır. Finansal nitelikteki ölçütler aşağıdaki ana başlıklar altında sıralanabilir:

- Varlıkların Kullanımı: Stoklardaki azalma, stok devir hızı, Nakit akımı, Sermaye getirisi, Verimlilik oranları
- Satış Gelirlerindeki Artış: Satışlar, Yeni müşteri ve pazarlar, Yeni ürünler
- Maliyet Yönetimi: Çalışan başına birim maliyet, Birim maliyetlerdeki azalışlar, Faaliyet tabanlı maliyetleme esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları

Bunların elde edilmesinde finansal ve maliyet muhasebesi verilerinden, özellikle de bilanço ve gelir tablosundan yararlanılır.

5.6.2 Müşterilerle İlgili Ölçütler

Finansal hedeflerin gelir ile ilgili kısmını "müşteriler" oluşturmaktadır. İşletme stratejisini, Balanced Scorecard müşteri boyutunda yerleştirmek için her işletme biriminin yöneticisinin kendi departmanına uygun, müşteriye dayalı hedefler belirlemesi gerekmektedir [Kaplan and Norton, 1996].

Organizasyonlar için müşteri istek ve beklentileri rekabet avantajının temelini oluşturur. Toplam kalite yönetimi ölçme ve değerlendirme kapsamında yapılan istatistiksel çalışmalar büyüme ve pazar payının müşteri tatminiyle kuvvetli bir ilişki içinde olduğunu gösterir. Müşteri tatmini işletmenin gerek üst yönetimi gerekse alt

düzyer çalışanları için çok önemlidir. Yapılan bir çalışmada müşterilerini elde tutmayı başaran işletmelerin kârlılıklarının da yüksek olduğu bulunmuştur [Kitapçı, 2006].

Müşteri boyutunda amaç, işletmenin ilgili biriminin, rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteriyi ve ürün sunacağı pazar bölümlerini belirlemektir. İlgili birimin performansı için uygun ölçütlerin belirlenmesi ise en önemli hususu teşkil etmektedir. Bu doğrultuda müşterilerle ilgili ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir [Zemke and Woods, 1999]:

- Müşteri Kârlılığı: Müşteri başına toplam karlılık
- Yeni Müşteriler: Yeni müşterilere yapılan satışlar, Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti
- Mevcut Müşteriler: Mevcut müşterilerin devamlılığı, Mevcut müşterilere yapılan satışlar, Üretim / Teslimat / Satış sonrası müşteri tatmini

Müşteri ilişkileri boyutu, mamul yada hizmetin müşteriye teslimi, sorumluluk ve teslim zamanı ve müşterinin işletmeden alım yaptığında kendini nasıl hissettiğiyle ilişkilidir. Bir başka ifadeyle müşterinin, ürünlerini zamanında teslim almasının yarattığı memnuniyet derecesidir. Bu göstergelerin olumlu olup olmadığı şu soruların cevabıyla ortaya çıkacaktır [Bayav, 1997].

- İşletme ürün veya hizmeti zamanın da teslim edebiliyor mu?
- İletişim istikrarlı ve etkin mi?
- Ölümlenmeler yeteri kadar hassas gerçekleşti mi?

5.6.3 İçsel İş Süreçlerine İlişkin Ölçütler

Bu boyut, işletmenin en iyi olarak yapması gerekli kritik i süreçlerin tanınmasını sağlamaktadır. İşletme içi değer yaratma zinciri dört temel süreci içermektedir [Spitzer, 2007]. Bunlar, yeni tasarım, üretim, teslimat ve satış sonrası hizmetlerdir:

- Üretim: Üretim Maliyeti, Üretim Süresi, Hata Oranı
- Tasarım: Yeni Ürün

- Teslimat: Zamanında Teslimat Yüzdesi
- Satış Sonrası: Müşteri tatmini, Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı, Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşteriler yüzdesi.

5.6.4 Öğrenme ve Gelişmeye İlişkin Ölçütler

Bu ölçütler ile, stratejik amaçlara en uygun örgütsel alt yapı belirlenmektedir [Khatti, 1998]. İşletmeler, uzun dönemde yüksek düzeyde finansal büyümeyi hedefliyorlarsa alt yapılarında,

- Çalışanların Yetenekleri: Çalışanların mutluluğu, Personel devir oranı, Çalışan başına verimlilik
 - Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği: Bilgi sistemleri geliştirme, Eğitim çalışmaları
 - Motivasyon: Çalışanları yetkilendirme
- Etmelerini efektif biçimde kullanmaları gerekir.

İşletmede çalışanların kendini iyi hissedebilmesi ve yüksek motivasyonla çalışabilmesi için; örgüt içindekilerle iyi ilişkiler geliştirmesi, diğer çalışanlarla karşılıklı güveni sağlaması, yeni bir şeyler öğrenmesi ve bildiklerini başkalarıyla paylaşabilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinin bir yolu da takım çalışmasıdır [Vidin,1999].

İlişki kurma çalışmaları yapmalıdırlar [Becker et al., 2001]. Özetle, öğrenme ve gelişmeye ilişkin ölçütler, stratejik karar alma için gerekli bilgilerin elde edilebilirliği, çalışan kalitesi, çalışan memnuniyeti üzerine odaklanmıştır.

6 ARAŞTIRMA MODELİ

6.1 Genel Araştırma Modeli

İnsan öğrenen organizasyonun en önemli parçasıdır. Çünkü asıl olan, temel olan bireyin öğrenmesidir. İşletmelerde insan faktörünün alt sistemleri; çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, iş ortakları ve örgütün kendisidir. Bu grupların her biri öğrenen organizasyonun temel değerleridir. Ve bu yüzden bu grupların tümünün öğrenmek için güçlendirilmesi, teşvik edilmesi gereklidir [Marquardt, 1996].

Bir işletmede öğrenen organizasyon oluşturmak için, takımla öğrenme yeteneğini oluşturmak, üst düzey yöneticilerin desteğini toplamak, sürekli öğrenmek için organizasyonel iklimi yaratmak, öğrenme etrafındaki ilke ve yapıları tekrar tasarlamak gereklidir. Böylece bilgi ve fikir paylaşımı hızlandırılmış olur. Kişisel ve takımla öğrenmeyi tanımlamak ve bunları ödüllendirmek.(örgüt içinde eğitici olmak, takım çalışması oluşturmak, yeni fikir ve tecrübe paylaşımını cesaretlendirmek) gereklidir [Marquardt, 1996].

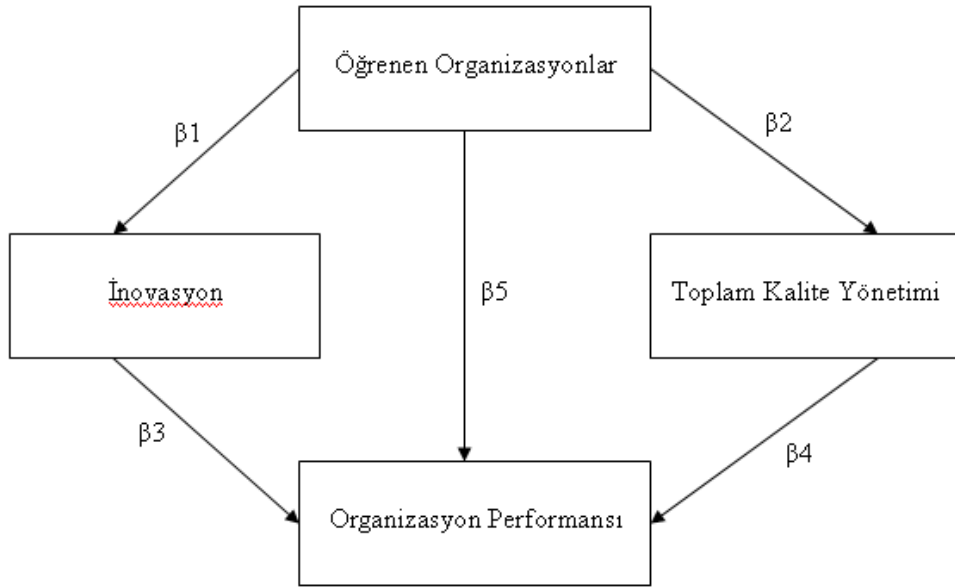
Peter Senge'e göre örgüt içinde oluşturulan ortak vizyon paylaşımı, organizasyon yaratıcılığına ve performansına pozitif etki etmektedir [Senge, 1990]. Toplam kalite yönetimi işletmedeki tüm çalışanların sorun belirleme, çözme, maliyetleri düşürme, kaliteyi sürekli geliştirme, teslimatı hızlandırma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve üretim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi konularda çalışanların katılımını sağlamayı amaçlamaktadır [Eren, 1998].

Organizasyonlarda uygulanan toplam kalite yönetiminin sonuçlarını ve faydalarını şöyle özetleyebiliriz: Büyük ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmet, kaynak kullanımında önemli azalma, üretimde büyük çapta artış, pazar payında uzun vadede artış, rekabet avantajının desteklenmesi, çalışanların gerçek potansiyelinin ortaya çıkması, motive edilmiş ve memnun işgücü, çalışanlar arasında etkili bir iletişimdir [Choi and Eboch, 1998].

İnovasyon her zaman organizasyonların uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmesi için gerekli temel olmuştur. Bunun la birlikte son zamanlarda hızla gelişen Pazar şartlarını takip edebilmesi için şirketin geleceğinde çok daha kritik bir rol oynamaktadır [Vijande and Gonzalez, 2007].

Yüksek öğrenme kabiliyeti olan firmalar diğer firmalara göre daha kolay pazar yönelimi yaratabilmekte ve bu da yüksek öğrenme kabiliyeti olan firmaların sürdürülebilir rekabetteki avantajlarını güçlendirmektedir [Gomez et al, 2005].

Tez çalışmamızda önceki bölümlerde yaptığımız literatür araştırmalarında gerekse yukarıdaki çalışmaların ışığında Örgütsel öğrenme dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimine, Organizasyonel Yenilikçiliğe ve Organizasyon Performansına pozitif etkileri olduğunu düşünüyoruz. Bu bakış açısında geliştirdiğimiz genel uygulama modeli şekil 6.1 de gösterilmiştir.



Şekil 6.1 Genel Araştırma Modeli

6.2 Modeli Oluşturan Yapılar Arası Etkileşimin İncelenmesi

6.2.1 Öğrenen Organizasyonların Diğer Yapılar Üzerine Etkileri

İşletmelerin değişime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, yani yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içinde bilgi paylaşımı ve öğrenme davranışlarının geliştirilmesi firmanın ürün ve hizmet üretim proseslerinin gelişmesine ve dolayısıyla firma performansına pozitif etki etmektedir [Law and Ngai, 2008].

[Cors, 2003] “Creating a Learning Project Environment” isimli makalesinde öğrenen organizasyon ve organizasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Proje çıktıları müşteri ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını, aralarında birtakım eksikliklerin olduğunu açıklamaktadır.

H23 : Ortak vizyon paylaşımı ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H24 : Ortak vizyon paylaşımı ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Dokümanlar ve analizlere göre büyük şirketlere oranla çalışan sayısı az olan küçük işletmelerin eğitim vermediği ve öğrenme fırsatları sunmadığı eleştirilmektedir. Yönetim, çalışanların öğrenme gereksinimlerini profesyonel dış eğitimlerle sağlamadığı için, çalışanlar iş yerinde birbirlerinin deneyimleri vasıtasıyla öğrenme gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Ancak bazı işverenler Pazar stratejileri ve çalışanların öğrenme gereksinimini göz önüne alarak çalışanlara eğitim ve öğrenme fırsatları yarattıklarında çalışanlar arasında diyalogun geliştiğini ve gerçek işgücü performanslarının arttığını gözlemlemişlerdir [Kitching, 2007]. Çalışanların dış ortam şartlarında olan değişimin farkındalığı ve işletmedeki öğrenen organizasyon dinamiklerine olan eğilim, o organizasyonun verimliliğinin de göstergesidir [Marquardt, 1996] .

H25 : Pazar algılaması ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H26 : Pazar algılaması ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

TKY ilkelerinden olan “sürekli iyileştirme”, zor bir yönetim felsefesi olan TKY’nin firma içinde başarılmasına katkıda bulunmaktadır. Organizasyondaki bütün bölümlerin sürekli iyileştirme üzerinde yoğunlaşmak zorunda olduğu TKY felsefesinde bu amaçla yeni bilgilerin ve örgütsel yeteneklerin kazanılması, diğer bir deyişle sürekli öğrenme örgütteki herkesin sorumluluğundadır [Recht and Wilderom, 1998]. TKY’de amaç, muayeneye ve uzman bir birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışmaların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır [Law and Ngai, 2008].

H4 : Pazar algılaması ile Tüm çalışan katılımı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H9 : Ortak vizyon paylaşımı ile Tüm çalışan katılımı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

İç ve dış müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tatminin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla iyileştirme ve yenilik yapmayı ilke edinen ve şirketin başarısında çalışanları anahtar faktör olarak gören Toplam Kalite Yönetiminin, müşteri odaklılıkla ilgili bazı farklılıkları vardır. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin katılımıyla düşük maliyetle müşteri isteklerinin aşılacak karşılmasına yönelik sürekli iyileştirmeler içsel süreç iyileştirme konularına daha fazla odaklanırken, müşteri odaklı yaklaşımda ise öncelikle varolan iç kalite geliştirme çalışmaları üzerine dışa odaklanılmaktadır. Dış müşteri kavramı daha yoğun olarak kullanılmakta, ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olanın dış müşteri olduğu çok iyi bilinmektedir [Choi and Eboch, 1998]. Pazar a duyarlı şirketler, pazardaki değişimleri algılama ve müşteri tercihlerini takip edebilmeleri nedeniyle öğrenme yönelimli örgütler olarak bilinirler. Bu nedenle pazara duyarlılık önemli bir örgütsel kaynaktır ve diğer örgütsel kaynakların değerini artırmaya katkı sağlar [Ortiz et al, 2006].

H5: Pazar algılaması ile Müşteri odaklılık arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H10: Ortak vizyon paylaşımı ile Müşteri odaklılık arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

İşletmelerin günümüzde varlıklarını sürdürebilmeleri için hızla değişen dünyada yenilik yaratarak değişime ayak uydurmaları zaruridir. Tüm örgüt tarafından paylaşılan bu vizyon tüm çalışanların Kaizen faaliyetlerinde aktif rol almalarını gerektirmektedir [Choo et al, 2007], [Sila, 2007].

H3: Pazar algılaması ile Sürekli iyileştirme arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H8: Ortak vizyon paylaşımı ile Sürekli iyileştirme arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Global pazarlarda başarı elde etmek yönetim ve çalışanların öğrenme yeteneklerine bağlı olduğu için tüm örgüt içersinde bireylerin öğrenen bireyler haline getirilmesi ve sahip oldukları bu yeteneklerini organizasyon amaçları doğrultusunda kullanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra geleneksel üretim faktörlerinde ve süreçlerin yönetiminde gerekli yenilemeler yapılmaktadır [Mets and Torokoff, 2007].

H2: Pazar algılaması ile Süreç yönetimi arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H7: Ortak vizyon paylaşımı ile Süreç yönetimi arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Rebecca Cors'un yaptığı bir çalışma örgütsel öğrenmenin sürekli iyileştirme ile olan ilişkisini gösteren bir model sunar ve yöneticilere bu modele bakış açısında yardımcı olur. Ayrıca yaptığı araştırmalara göre örgütsel öğrenmeye odaklanmak organizasyon performansını arttırıcı örgüt içi dayanışma ve sürekli iyileştirmenin oluşturulmasında pozitif bir etkiye sahiptir [Cors, 2003]. Bir işletmenin başarıya ulaşması için vizyon belirleyecek bir lidere gereksinimi vardır. Ancak bu vizyon ne kadar gerçekçi, iyi belirlenmiş olsa da tüm organizasyon ile paylaşılmadıkça, çalışanlara benimsetilmedikçe başarıya ulaşması mümkün değildir. [Correa et al, 2007].

H1 : Pazar algılaması ile Liderlik, Yönetimin kararlılığı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H6 : Ortak vizyon paylaşımı ile Liderlik, Yönetimin kararlılığı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Gelecekte rekabet zıt güçler arasında değil “hızlı olanlarla, yavaş olanlar arasında geçecektir”. Bugün lider Japon işletmeleri, ürün planlama ve geliştirme sürecini kısaltarak zamanı; maliyetleri, kaliteyi ve stokları yönetir gibi yönetmektedir. Stratejik bir silah olan zaman; paraya üretkenliğe ve yenilik yaratmaya eşdeğer hale gelmiştir [Caloghirou et al, 2004]. Liao geçerli 485 anket ile yapmış olduğu araştırmasında farklı sektörlerde farklı Organizasyonel kültüre sahip ancak öğrenen organizasyon yaklaşımını uygulayan firmaların ortak vizyon paylaşımı, ekiple öğrenme, açık fikirlilik gibi boyutlarının Organizasyonel İnovasyona pozitif etki ettiği sonucuna ulaşmıştır[Liao et al,2008].

H11 : Ortak vizyon paylaşımı ile Organizasyonel inovasyon arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H12 : Pazar algılaması ile Organizasyonel inovasyon arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

6.2.2 Toplam Kalite Yönetiminin Organizasyon Performansına Etkileri

TKY felsefesinde çalışan katılımının etkin bir şekilde sağlanması örgüt içi demokrasiyi, motivasyonu ve organizasyon bağlılığını arttırmaktadır [Costa et al, 2008]. Bir şirketin kalite kültürü örgütün piyasada varlığını sürdürebilmesi ve kendi iç işlerini yönetebilme kapasitesini geliştirdiği dönemde örgüt genelinde kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilme çabalarıdır. Şirket kültürünü oluşturma ve işbirliği ortamı oluşturmanın temel şartı çalışan katılımının sağlanması ve değişime karşı oluşacak direnci kırabilmektir [Tari et al, 2007].

H16 : Tüm çalışan katılımı ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H21 : Tüm çalışan katılımı ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

80'li yıllardan itibaren işletmeler için müşteri tatmini işletmenin geleceği açısından çok önemli hâle gelmiştir. Bütün müşterin ihtiyaçları anlaşılabilir olarak karşılanmak zorundadır. Çünkü işletme başarısı müşterilerin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır. Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması müşteri memnuniyetinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır [Sila, 2007].

Günümüzün rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürünü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Bu nedenle, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve rakiplerden önce uygulamaya koyan firmaların rekabet güçleri ve süreklilik yetenekleri daha yüksek olmaktadır [Chong, 2004].

H17 : Müşteri odaklılık ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H22 : Müşteri odaklılık ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Kaizen Japon endüstrisindeki ekonomik başarının kilit faktörüdür. Kalite çemberleri ve yönetim çemberleri gibi geleneksel tekniklerle Kaizen, devasa ekipman yatırımları yapmadan zarar eden bir şirketi karlı pozisyona geçirebilir [Lyu, 1996]. İşletmeler ileriye dönük varolabilmeleri için sürekli iyileştirme çalışmalarına önem vermelerinin gerektiğini anlamışlardır [Tari et al, 2007].

H15 : Sürekli iyileştirme ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H20 : Sürekli iyileştirme ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

TKY ve İnsan Kaynakları Yönetimi dolayısıyla çalışan memnuniyeti birbiriyle yakından ilişkilidir. Çünkü firmaların kalite vizyonları doğrultusunda hedefine erişebilecek iyi eğitilmiş, organizasyona bağlılığı olan insan kaynağına ihtiyacı vardır. Örgütsel gelişimi sağlayabilmek için yöneticilerin çalışanlar üzerinde gerekli cesaretlendirme, ödüllendirme sistemleri geliştirmesi gereklidir. Çünkü motivasyonu düşük, firma bağlılığı olmayan çalışanlar kaliteli hizmet üretemezler. [Bergström, 2009]. Eğer yöneticiler gerçekten sürekli bir kalite ve inovasyon kültürü oluşturmak isterlerse gururlarını bir kenara bırakarak çalışanlarını anlamak zorundadırlar [Correa et al, 2007].

H13: Liderlik, yönetimin kararlılığı ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H18: Liderlik, yönetimin kararlılığı ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Toplam Kalite felsefesinin yerleştiği kurumlarda, verimliliğin ve performansın artarak hata oranlarının azalması ve bu doğrultuda maliyetlerin düşmesi sağlanabilir [Samson and Terziovski, 1999]. İşletmelerde rekabet üstünlüğü çalışanların “salt iş görme” nin ötesinde gösterdikleri çabadan kaynaklanır. Hiçbir yönetici işgöreni bunu vermeye zorlayamaz. Ancak gönüllü çaba sarfetmelerini sağlayacak süreçleri yaratabilir ve uygulamaya koyabilir [Costa et al, 2008].

H14: Süreç yönetimi ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H19: Süreç yönetimi ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

6.2.3 Organizasyonel Inovasyonun Organizasyon Performansına Etkileri

Ürün yenilikçiliği ve pazar eğilimi pazar odaklı firmaların kendi strateji yetenekleridir. Bu yetenek işletmenin değişen piyasa şartlarını öngörebilmesi ve piyasanın ihtiyaçlarına cevap vermesini sağlayan, örgütsel süreçlerle tamamlayıcı davranışlardan oluşan bir sistemdir. Uygun şartlarda gerçekleştirildiğinde ürün inovasyonu organizasyon pazar performansına olumlu etki etmektedir [Tsai, 2009].

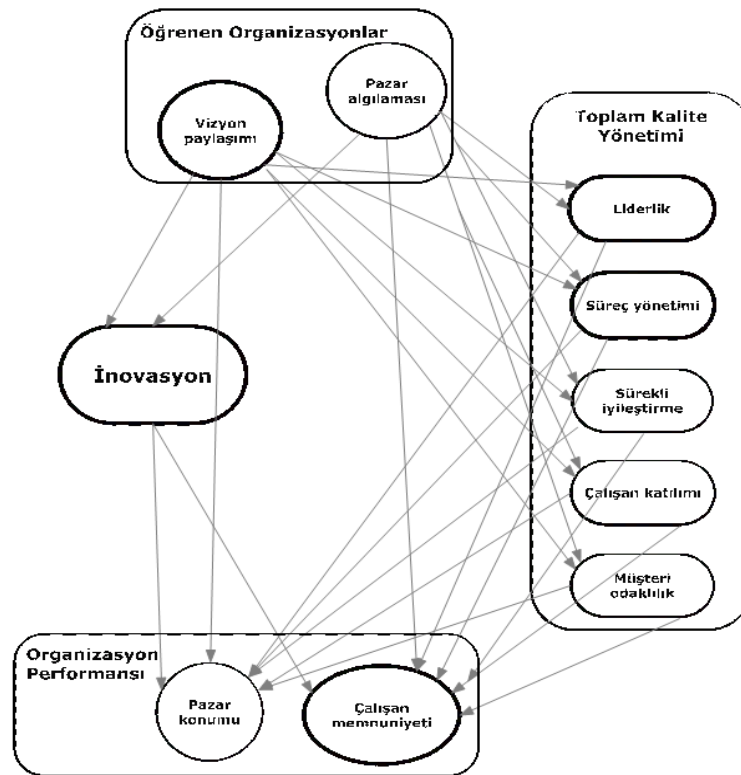
Yenilikçiliğe girişimde bulunan firmaların ürün geliştirmede, süreç iyileştirmede, esneklik ve çevresel değişikliklere daha kolay tepki verebilmekte daha yüksek performansa sahip olduğu bilinmektedir [Vijande and Gonzales, 2007]. Yönetim ortamındaki dinamik değişimler ile, inovasyon kapasitesinin organizasyon performansına ve çalışan memnuniyetine pozitif etkisi vardır [Ronde and Hussler, 2005].

H27: Organizasyonel inovasyon ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

H28: Organizasyonel inovasyon ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

6.3 Ayrıntılı Araştırma Modeli

Çalışmamızda, yapılan literatür araştırması ve önceki ampirik çalışmaların ışığında Öğrenen Organizasyonların Toplam Kalite Yönetimi, Inovasyon ve Organizasyon Performansı üzerine ve kendi aralarındaki etkilerini gösteren modelimiz oluşturulmuştur.



Şekil 6.2 Ayrıntılı Araştırma Modeli

6.4 Araştırma Hipotezlerinin Listesi

Öğrenen Organizasyonların Toplam Kalite Yönetimine Etkileri
H1: Pazar algılaması ile Liderlik, yönetimin kararlılığı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H2: Pazar algılaması ile Süreç yönetimi arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H3: Pazar algılaması ile Sürekli iyileştirme arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H4: Pazar algılaması ile Tüm çalışan katılımı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H5: Pazar algılaması ile Müşteri odaklılık arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H6: Ortak vizyon paylaşımı ile Liderlik, yönetimin kararlılığı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H7: Ortak vizyon paylaşımı ile Süreç yönetimi arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H8: Ortak vizyon paylaşımı ile Sürekli iyileştirme arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H9: Ortak vizyon paylaşımı ile Tüm çalışan katılımı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H10: Ortak vizyon paylaşımı ile Müşteri odaklılık arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Öğrenen Organizasyonların İnovasyona Etkileri
H11: Ortak vizyon paylaşımı ile Organizasyonel inovasyon arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H12: Pazar algılaması ile Organizasyonel inovasyon arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Toplam Kalite Yönetiminin Organizasyon Performansına Etkileri
H13: Liderlik, yönetimin kararlılığı ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H14: Süreç yönetimi ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H15: Sürekli iyileştirme ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H16: Tüm çalışan katılımı ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H17: Müşteri odaklılık ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H18 : Liderlik, yönetimin kararlılığı ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H19: Süreç yönetimi ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H20: Sürekli iyileştirme ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H21: Tüm çalışan katılımı ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H22: Müşteri odaklılık ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

Öğrenen Organizasyonların Organizasyon Performansına Etkileri
H23: Ortak vizyon paylaşımı ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H24: Ortak vizyon paylaşımı ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H25: Pazar algılaması ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H26: Pazar algılaması ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

İnovasyonun Organizasyon Performansına Etkileri
H27: Organizasyonel inovasyon ile Pazar performansı arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.
H28: Organizasyonel inovasyon ile Çalışan memnuniyeti arasında doğrudan ve pozitif ilişki vardır.

7 METODOLOJİ VE UYGULAMA

7.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada genel olarak Öğrenen organizasyon dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, Organizasyon Yenilikçiliğine(İnovasyon) ve Organizasyon Performansına olan etkileri anket uygulamasıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Firmaların inovasyon kapasitelerine etki eden unsurların neler olduğuna ve inovasyon elde etme yöntemlerine değinilerek bu doğrultuda yapılan çalışmalar sırasında ne tür güçlüklerle karşılaşılacağı ortaya konmaya çalışılmıştır.

7.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışma literatür taraması, yüksek lisans eğitiminde alınan derslerin getirdiği bakış açısı ve örnek kütleye dahil edilen firmaların faaliyetlerinin, genel bilgilerinin internet ortamında incelenmesi esasına dayalı olarak zaman ve maliyet kısıtı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

7.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil verilerin yanı sıra birincil verilere de yer verilmiştir. İkincil veriler değişik literatürlerde Örgütsel Öğrenme, TKY, İnovasyon ve Örgüt Performansı faaliyetleri üzerine yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Birincil veriler ise, çeşitli veritabanlarından, kitap, dergi ve bazı online web sayfalarından elde edilen bilgilerin incelenmesi ve yorumlanması şeklinde elde edilmiştir.

Hazırlanan anket formu pilot uygulama olarak Ford Otosan Yan Sanayi Parkındaki otomotiv firmalarının orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Buradaki uyarılar ve öneriler dikkate alınarak anket formunda belirli düzeltmeler yapılarak daha geniş kitlelere ulaştırılmıştır.

7.4 Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi

Anket araştırmasında yurtiçi ve yurtdışındaki geniş bir sektörel yelpazede (gıda,sağlık,otomotiv vb) dağılmış kamu ve özel şirketler yer almaktadır. Anketleri genel itibariyle (%75'i) şirketlerde beyaz yaka olarak tabir edebileceğimiz memur kadrosu cevaplamıştır. Anket çalışmamız 87 firmada toplam 185 çalışana ulaştırılmıştır. 6 firma 12 çalışandan anket geri dönüşü olmamıştır. Toplanan anketlerin 49 adeti eksik yada tutarsız anket olduğundan geçersiz sayılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.00 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için faktör analizi, regresyon analizleri ve değişkenlerin güvenilirlik testleri yapılmıştır.

Tablo 7.1 Araştırmada Kullanılan Anketlerin Geri Dönüş Bilgileri

	Firma sayısı	Anket sayısı
Geçerli	72	124
Geri dönmeyen	6	12
Geçersiz	9	49
toplam	87	185

7.5 Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmacının cevaplayanla yüz yüze gelmemesi, anket tekniğini görüşmecinin gözleme getireceği çeşitli etkilerden arındırmıştır. Ancak istenen bilgileri elde edebilmek için her durum ve şarta uygun düşecek ortalama bir araç yani anket formu kullanmak zorunda kalındığı da bir gerçektir. Bu sebeple anket formuna herkes tarafından aynı biçimde anlaşılmaya ve amaca uygun olarak cevaplamaya elverişli bir nitelik kazandırılması gerekir. Bunun için soruları çoktan seçmeli sokmaktır. Böylece anket tekniği esneklikten yoksun bir nitelik kazanmış olmaktadır [Şencan, 2007] .

Tablo 7.2 'de anketimize katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları da % 11.3'ü Kamu, % 88.7'si özel şirketler olduğu görülmektedir.

Tablo 7.2. Ankete katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları

Faaliyet Alanı	Katılan Sayısı	Yüzde
Kamu	14	11.3
Özel	110	88.7
Toplam	124	100.0

Tablo 7,3'de anketimize katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin % 7.26'si gıda, % 7.26'si imalat, % 4.03'ü perakende, % 9.68'i tekstil, % 2.42'si sağlık, % 2.42'si hizmet, % 1.61'i finans, % 4.84'ü bilişim, %0.81'i medya, %43.55 otomotiv, %0.81'i mobilya, %7.26'sı eğitim ve %8.06 diğer imalat sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 7.3 Ankete katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin endüstri kolları

Sektör	Katılan Sayısı	Yüzde
Gıda	9	7.26
İmalat	9	7.26
Perakende	5	4.03
Tekstil	12	9.68
Sağlık	3	2.42
Hizmet	3	2.42
Finans	2	1.61
Bilişim	6	4.84
Medya	1	0.81
Otomotiv	54	43.55
Ulaştırma		
Mobilya	1	0.81
Metal/Kimya		
Eğitim	9	7.26
Diğer	10	8.06
Toplam	124	100.00

Tablo 7.4'te ankete katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet sınırları sunulmuştur. Buna göre işletmelerin %66'sı uluslararası, %20.2'si ulusal ve %26.6'si bölgesel alanda faaliyet göstermektedir.

Tablo 7.4 Ankete katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanı sınırları

Faaliyet Alanı Sınırları	Katılan Sayısı	Yüzde
Bölgesel	33	26.6
Ulusal	25	20.2
Uluslararası	66	53.2
Toplam	124	100.0

Ankete katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin yaşı Tablo 7.5'de görülmektedir. Buna göre işletmelerin %32.26'ü 0-10 yaş aralığında, % 22.58'si 11-20 yaş aralığında, % 14.52'ü 21-30 yaş aralığında ve % 11.29'ü 31-40 yaş aralığında %19.35'si 41 yaş ve üstü aralığındadır.

Tablo 7.5 Ankete Katılan Deneklerin Çalıştıkları İşletmelerin Yaşı

Firma Yaşı	Katılan Sayısı	Yüzde
0-10	40	32.26
11-20	28	22.58
21-30	18	14.52
31-40	14	11.29
41 ve üzeri	24	19.35
Toplam	124	100.0

Tablo 7.6 'da görüldüğü üzere ankete cevap veren deneklerin % 4.3'ü ilköğretim mezunu, % 21.77'si lise mezunu, % 15.32'si yüksek okul mezunu, % 47.58'i üniversite mezunu, % 2.42'si doktora mezunudur.

Tablo 7.6'da Ankete Cevap Veren İşletmelerdeki Deneklerin Eğitim Seviyeleri

Eğitim	Katılan Sayısı	Yüzde
İlköğretim	5	4.03
Lise	27	21.77
Yüksek okul	19	15.32
Üniversite	59	47.58
Yüksek Lisans	11	8.87
Doktora	3	2.42
Toplam	124	100.0

Araştırmamız esnasında uygulanan ankete cevap veren deneklerin çalıştıkları işletmelerdeki personel mevcutları Tablo 7.7 de sunulmuştur. Buna göre işletmelerin % 46.77'sinin çalışan mevcudu 0-150, % 6.46'nın çalışan mevcudu 150-250, % 46.77'sinin çalışan mevcudu 250 ve üzeri aralığındadır.

Tablo 7.7 Ankete cevap veren deneklerin çalıştıkları işletmelerdeki çalışan sayısı

Firma Çalışan Sayısı	Katılan Sayısı	Yüzde
0-150	58	46.77
151-250	8	6.46
251 ve üzeri	58	46.77
Toplam	124	100.0

Öğrenen organizasyon dinamikleri, Toplam Kalite Yönetimi, Inovasyon ve Organizasyon Performansı boyutlarını ölçebilmek adına toplam 65 değişkenden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anket verilerinin SPSS programı ile yapılan ön analizleri sonucunda iç tutarlılığı belirlenmiş faktörlerimizin açıklamaları ve kaç adet değişkenden oluştuğu Tablo 7.8'de gösterilmiştir.

Tablo 7.8 Oluşması Beklenen Faktörler

Faktörler	Soru Adedi
Ortak vizyon paylaşımı	6
Pazar algılaması	5
Liderlik,yönetimin kararlılığı	3
Süreç yönetimi	3
Sürekli iyileştirme	3
Tüm çalışan katılımı	5
Müşteri odaklılık	5
Organizasyonel inovasyon	5
Pazar performansı	5
Çalışan memnuniyeti	3

7.6 Uygulama Faktörleri

Organizasyondaki öğrenme dinamikleri, ortak vizyon paylaşımı takımla öğrenme gibi kriterleri ölçmek için ankette 11 soru kullanılmıştır. Genel itibariyle bilginin transfer edilmesi ve mevcut örgüt kültürüne adapte edilmesi, yönetimin çalışanların yenilikçi fikirlerini cesaretlendirmesi, çalışanların yönetime katılması, örgüt içersinde tüm çalışanların firma vizyonuna sistem perspektifi ile yaklaşımını sağlanması sorularına cevap aranmıştır [Gomez et al, 2005]. Ayrıca öğrenen organizasyon ilkelerinin sorgulanması aşamasında [Chermack et al, 2006] çalışmasından bazı boyutlar anket sorularına adapte edilmiştir.

İşletmelerde Toplam kalite yönetimi dinamikleri 19 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında Sürekli İyileştirme ile ilgili kısımda [Scott et al, 2008], [Bessant et al, 2001] ve diğer boyutlar için [Vijande and Gonzalez, 2007], [Costa et al, 2008], [Prajogo and Hong, 2008] yapmış oldukları çalışmalarda uyguladıkları anket sorularından adapte edilmiştir.

Organizasyon çalışanlarının şirketteki İnovasyon vizyonuna bakışı 5 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soruların oluşturulmasında [Liao et al, 2008] un “Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation” adlı çalışmasından, [Akgün et al, 2007] ve [Vijande and Gonzalez, 2007] çalışmalarından faydalanılmıştır.

Organizasyonel performans ölçümü için 8 soru kullanılmıştır. Anket içinde çalışan memnuniyeti ve organizasyonun pazardaki konumu faktörleri firma çalışanlarına sorulmuştur. Organizasyonun Pazar konumunu ve performansını sorgulamak için kullanılan sorularda organizasyon içi bilgi paylaşımı ve öğrenme davranışlarının firma performansına olan etkilerini deneysel çalışmayla inceleyen [Law and Ngai, 2008] den ayrıca [Lee et al, 2008] den faydalanılmıştır. Çalışan memnuniyeti ve genel organizasyon performansı ile ilgili sorular için [Costa et al, 2008] dan esinlenilmiştir.

8 ANALİZLER VE SONUÇLAR

8.1 Verilerin Analizi

Geçerliliği kabul edilen 72 firmadan toplam 124 kişinin katıldığı anket verileri toplandıktan sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.00 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi analiz etmek faktör analizi, güvenilirlik testleri ve pozitif etkisi olduğunu öne sürdüğümüz hipotezlerimizin analizi için regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Anketin İşletme hakkındaki genel bilgiler ve formu dolduran kişi hakkında genel bilgiler kısmında Nominal ve Sıralı ölçeklendirme kullanılmıştır. Nominal ölçeklendirme kısmında tanımlayıcı analiz yöntemi kullanılırken likert ölçek kullanılan sorularda faktör analizi yapılmıştır. Çalışmaya esas olan yapıları (ÖO , TKY, INO, OP) oluşturan faktörlerin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha değerine göre belirlenmiştir. İki veya ikiden çok değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisini ve araştırma hipotezlerimizi incelemek adına regresyon analizi yapılmıştır.

8.2 Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Güvenilirlik, bir faktör içindeki değişkenler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı olarak tanımlanabilir. Literatürde Cronbach 0.70 alfa katsayısı sosyal bilimler de içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir [Kerlinger, 1986]. Tablo 8.1’de faktörlerin Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir. Pazar algılaması faktörü 0.652 hariç diğer dokuz faktörde iç güvenilirliğin yeterli olduğu görülmektedir.

Uygulama anketindeki yedi seviyede likert ölçeklenmiş değişkenlerimiz SPSS programında faktör analizine tabi tutulmuştur. Anketi oluşturan soruların tümü faktör analizine tabi tutulduğunda bazı sorular beklenen faktör düzeyine girmediğinden analiz dışı bırakılmıştır. Soruların faktörlere yüklenmesinde 0.5 ve üzeri değer kabul edilmiş ve altında kalan sorular analizden çıkartılmıştır. Analizde bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Öğrenen Organizasyonlar ile ilgili

değişkenler Ortak Vizyon Paylaşımı, Pazar Algılaması; Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili değişkenler Tüm Çalışan Katılımı, Müşteri Odaklılık, Liderlik/Yönetimin Kararlılığı, Süreç Yönetimi, Sürekli İyileştirme; Organizasyon Performansı ile ilgili değişkenler Çalışan Memnuniyeti, Pazar Performansı olarak faktörlere yüklenmiştir. İnovasyon tek faktörden oluştuğu için bu yapının faktör analizi yapılmamıştır. Modeli oluşturan yapıların faktör analizi sonuçları ve bunların ağırlık dağılımları tablo 8.2, 8.3, 8.4'te gösterilmiştir. Analiz sonucunda oluşan varyanslar, yüklenen faktörlerin ölçülmek istenen olguları ne kadar tanımladığını yüzde olarak göstermektedir.

Tablo 8.1 Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

FAKTÖRLER	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Ortak vizyon paylaşımı	5	,808
Pazar algılaması	4	,652
Liderlik,yönetimin kararlılığı	3	,822
Süreç yönetimi	3	,743
Sürekli iyileştirme	3	,832
Tüm çalışan katılımı	5	,821
Müşteri odaklılık	5	,819
Organizasyonel inovasyon	4	,705
Pazar performansı	5	,862
Çalışan memnuniyeti	2	,868

Çalışmamızda anket içersinde Öğrenen Organizasyonlar ile ilgili toplam 20 soru sorulmuştur. Analiz sonuçlarında, analiz öncesi beklenen dört faktör oluşmamış ve faktörlere oturmamış olan sorular analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucu gerçekleştirilen faktörler toplamda dokuz adet soru ile Pazar algılaması ve Ortak vizyon paylaşımı olmuştur. Öğrenen organizasyonlarla ilgili faktör analizi tablo 8.2'de verilmiştir.

Tablo 8.2 Öğrenen Organizasyonlar Faktör Analizi

Sorular	Faktörler	
	1	2
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın en temel değerlerindedir.	,863	
Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür.	,829	
Öğrenme, organizasyon varlığını sürdürebilmesini garanti edebilmek için gerekli olan, önemli bir değerdir.	,693	
Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği vardır.	,679	
Çalışanlar organizasyonun yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı gibi görürler.	,588	
Rakiplerimizin pazar faaliyetleri birçok alanda firmamızı da etkiler.		,790
Baş rakiplerimiz pazar faaliyetlerini sık sık değiştirir.		,788
Sektörümüzde ürün/servis ve üretim süreçlerinin teknolojilerinde hızlı bir değişim vardır.		,548
Personelimiz, pazarı algılama biçimlerinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.		,502
Analiz sonucuna göre oluşan toplam varyans % 56,313 dir.		

Anket içerisinde Organizasyon Performansı ile ilgili toplam 15 soru sorulmuştur. Yapılan analizlere göre, analiz öncesi beklenen faktörlerden bazıları oluşmamış ve faktörlere oturmayan sorular analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucu gerçekleşen faktörler toplamda yedi adet soru ile Pazar Performansı ile Çalışan Memnuniyeti olmuştur. Organizasyon Performansı ile ilgili faktör analizi tablo 8.3'te verilmiştir.

Tablo 8.3 Organizasyon Performansı Faktör Analizi

Sorular	Faktörler	
	1	2
Rakiplerimize karşın ürün/hizmet satış oranlarımız yükseliyor.	,862	
Rakiplerimize karşın ürün/hizmetteki Pazar payımız yükseliyor.	,854	
Sektörümüzdeki Pazar, ürün/hizmetlerimizdeki değişikliklere rakiplerimize kıyasla daha olumlu tepki veriyor.	,788	
Sektörümüzdeki ortalama performansa göre firmamız karlılık bakımından iyi bir konumdadır.	,754	
Pazardaki çevresel güçlerin/faktörlerin bize olabilecek etkilerini öngörebiliyoruz.	,591	
Firmamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın iç memnuniyetini yükseltiyor.		,916
Firmamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın kişisel kapasitelerini artırıyor.		,903
Analiz sonucuna göre oluşan toplam varyans % 71,413 'tür.		

Anket çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili toplam 22 soru sorulmuştur. Yapılan analizlere göre, analiz öncesi beklenen altı faktörden beş tanesi oluşmuştur ve faktörlere oturmayan 24,25 ve 26 numaralı sorular analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucu gerçekleşen faktörler; beş soru ile Çalışan katılımı, beş soru ile Müşteri Odaklılık, üçer soru ile Liderlik, Süreç Yönetimi ve Sürekli İyileştirme'dir. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili faktör analizi tablo 8.4'te verilmiştir.

Tablo 8.4 Toplam Kalite Yönetimi Faktör Analizi

Sorular	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir.	,845				
Firmamızda çalışanların tümü ürün/servis ve proseslerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunurlar.	,723				
Üretimde işçilerin fikirleri aktif olarak kullanılır.	,717				
Firmamızda takım çalışması yaygındır.	,561				
Problem çözme oturumu boyunca, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.	,547				
Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.		,736			
Müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ve işletmemizde yayılması sağlanmıştır.		,731			
Yönetici ve iç denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme aktivitelerinde çalışanlarını cesaretlendirir.		,709			
Müşterilerimizin memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak temel çalışma felsefemizdir.		,590			
Üst yönetimlerimiz müşteri önemini devamlı olarak vurgular.		,540			
Firma yöneticileri kaliteli ürün/hizmet ve kaliteyi iyileştirme için bireysel liderlik yaparlar.			,833		
Firma yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratırlar.			,783		
Firma içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.			,686		
Üretim prosesimizin kontrol altında olup olmadığını takip için takip çizelgeleri kullanıyoruz.				,797	
Proses denetiminde, gözden geçirme ve kontrol sıklıkla yapılmaktadır.				,706	
İş veya proses tanımları çalışanlara açıkça bildirilmiştir.				,619	
Firmanın tamamında kaliteyle ilgili çalışanlara eğitim veriliyor.					,895
Firmanın tamamında kaliteyle ilgili yönetici ve iç denetçilere eğitim veriliyor.					,871
Birçok ürünümüz/servisimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.					,514
Analiz sonucuna göre oluşan toplam varyans % 68,487'dir.					

8.3 Korelasyon ve Regresyon Analizleri

8.3.1 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayısı

Değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları Tablo 8.5'te verilmiştir. Sadece Toplam Kalite Yönetimine ait süreç yönetimi ve Öğrenen Organizasyonlar'a ait Pazar algılaması arasındaki $p < 0.05$ hariç tüm birebir korelasyon katsayıları $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişki göstermektedir. Pozitif yönde görünen analiz sonuçlarımıza göre hipotezlerimizi test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla Regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 8.5 Faktörlere Ait Değişken Katsayıları

	α	öö3	öö4	tky1	tky3	tky4	tky5	tky6	ino.	Op1	Op2
(Ortak vizyonu paylaşırma) öö3	,808	1									
(Pazar algılaması) öö4	,652	,482(***)	1								
(Liderlik yönetiminin kararlılığı) tky1	,822	,596(***)	,405(***)	1							
(Süreç yönetimi) tky3	,743	,259(***)	,197(*)	,528(***)	1						
(Sürekliliği iyileştirme) tky4	,832	,287(***)	,313(***)	,414(***)	,481(***)	1					
(Tüm çalışan katılımı) tky5	,821	,612(***)	,391(***)	,570(***)	,422(***)	,394(***)	1				
(Müşteri odaklılık) tky6	,819	,448(***)	,334(***)	,571(***)	,601(***)	,476(***)	,515(***)	1			
(Organizasyonel inçyasayonu) ino.	,705	,530(***)	,368(***)	,482(***)	,487(***)	,459(***)	,694(***)	,518(***)	1		
(Pazar performansı) Op1	,862	,501(***)	,383(***)	,540(***)	,331(***)	,510(***)	,446(***)	,440(***)	,457(***)	1	
(Çalışan memnuniyeti) Op2	,868	,655(***)	,335(***)	,557(***)	,282(***)	,357(***)	,644(***)	,401(***)	,582(***)	,493(***)	1

* Pearson Korelasyonu $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı** Pearson Korelasyonu $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı

8.3.2 Regresyon Analizi ve Sonuçları

Araştırmamıza konu olan hipotezlerimizin test edilmesi için SPSS 13.0 programı ile çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki yada daha fazla bağımsız faktörün bağımlı faktörler üzerindeki etkisi regresyon denklem parametreleri kullanılarak gözlemlenmektedir. Yapılan analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

8.3.2.1 Toplam Kalite Yönetimi üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkileri ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi

Tablo 8.6’da Toplam Kalite Yönetimi üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkileri ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi genel modelimizdeki TKY-ÖO ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Öğrenen Organizasyonlar bağımsız değişkenlerinden Ortak Vizyon Paylaşımının TKY ilkelerinden olan Liderlik/ yönetimin kararlılığı üzerine ($\beta=0.521$), Süreç yönetimi üzerine ($\beta=0.521$), Sürekli iyileştirme üzerine ($\beta=0.178$), Çalışan Katılımı ($\beta=0.551$) ve Müşteri Odaklılık ($\beta=0.374$) üzerine pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Öğrenen Organizasyonların diğer boyutlarından olan bağımsız Pazar Algılaması değişkeninin TYK ilkelerinden olan Liderlik/ yönetimin kararlılığı üzerine ($\beta=0.154$), Süreç yönetimi üzerine ($\beta=0.154$), Sürekli iyileştirme üzerine ($\beta=0.227$), Çalışan Katılımı ($\beta=0.126$) ve Müşteri Odaklılık ($\beta=0.154$) üzerine pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Yapılan bu regresyon analizi sonucuna göre Öğrenen Organizasyonlar işletmelerde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi üzerine olumlu yönde etki etmektedir.

Tablo 8.6: Toplam Kalite Yönetimi üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkileri ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi

	Bağımlı Değişkenler									
	Liderlik		Süreç yönetimi		Sürekli iyileştirme		Çalışan katılımı		Müşteri odaklılık	
Bağımsız Değişkenler	β	Sig	β	Sig	β	Sig	β	Sig	β	Sig
Ortak vizyon paylaşımı	,521	,000	,521	,000	,178	,069	,551	,000	,374	,000
Pazar algılaması	,154	,063	,154	,063	,227	,021	,126	,123	,154	,096

8.3.2.2 İnovasyon üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi

Tablo 8.7 de Organizasyonel İnovasyon üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Öğrenen Organizasyon dinamiklerinden Ortak Vizyon Paylaşımının İnovasyon üzerine ($\beta=0.459$) ve Öğrenen Organizasyon diğer ilkelerinden olan Pazar Algılaması'nın da Organizasyonel İnovasyon üzerinde ($\beta=0.147$) pozitif etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde Öğrenen Organizasyon dinamiklerinin Organizasyonel İnovasyona pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 8.7: İnovasyon üzerinde Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	β	Sig
Ortak vizyon paylaşımı	,459	,000
Pazar algılaması	,147	,094

8.3.2.3 Organizasyon Performansı üzerinde TKY, İnovasyon ve Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi

Tablo 8.8 'de Organizasyon Performansı üzerinde TKY, İnovasyon ve Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi verilmiştir. Organizasyon Performansı'nın bağımlı değişkenlerinden Pazar Performansı üzerinde Ortak vizyon paylaşımı ($\beta=0.192$), Pazar algılaması ($\beta=0.064$), Liderlik ($\beta=0.249$), Sürekli iyileştirme ($\beta=0.310$), Müşteri odaklılık ($\beta=0.052$) ve Organizasyonel İnovasyonun ($\beta=0.095$) $p<0.01$ düzeyinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Araştırmamızda ele aldığımız Organizasyon Performansının diğer değişkeni olan Çalışan Memnuniyeti üzerinde ise Ortak vizyon paylaşımının ($\beta=0.337$), Liderliğin ($\beta=0.193$), Sürekli iyileştirmenin ($\beta=0.086$), Çalışan katılımının ($\beta=0.255$) ve İnovasyonun ($\beta=0.196$) olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 8.8: Organizasyon Performansı üzerinde TKY, İnovasyon ve Öğrenen Organizasyonların etkisi ile ilgili Hipotezlerin regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	Pazar Performansı		Çalışan Memnuniyeti	
	β	Sig	β	Sig
Ortak vizyon paylaşımı	,192	,071	,337	,767
Pazar algılaması	,064	,063	-,068	,000
Liderlik, yönetimin kararlılığı	,249	,436	,193	,038
Süreç yönetimi	-,082	,018	-,111	,037
Sürekli iyileştirme	,310	,402	,086	,200
Tüm çalışan katılımı	-,018	,000	,255	,259
Müşteri odaklılık	,052	,869	-,045	,009
Organizasyonel inovasyon	,095	,603	,196	,354

Analiz sonuçlarına göre önceki regresyon analizlerinden farklı olarak beş hipotezimiz reddedilmiştir. Bunlar: Pazar Performansı üzerinde Süreç yönetiminin ($\beta= -0.082$), Çalışan katılımının ($\beta= -0.018$) etkisi ile Çalışan Memnuniyeti üzerinde Pazar algılamasının ($\beta= -0.068$), Süreç yönetiminin ($\beta= -0.111$), Müşteri odaklılığın ($\beta= -0.045$) etkisidir. Bu hipotezlerimiz $p<0.05$ düzeyinde değişkenler arasında yeterli ilişki bulunmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

9 SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür araştırmaları, yapılan anket çalışmaları ve istatistiksel analiz sonuçlarına göre işletmeler çalışan memnuniyeti ve pazar performansını artırabilmek, acımasız global rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmek için inovasyon kapasitesi yüksek, toplam kalite yönetim felsefesini benimsemiş, örgüt içinde bilgi edinim ve paylaşım sistemini özümsemiş öğrenen organizasyonlara sahip olmak durumundadırlar.

İşletmeler acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmek, organizasyon performansını artırabilmek için çağımızın en değerli gücü bilgiyi elde edebilme, örgüt içinde paylaşımını sağlayabilme, ortak vizyon etrafında çalışan katılımını sağlayacak sistem düşüncesini oluşturmak zorundadırlar.

Organizasyon genel ve pazar performansını, çalışan memnuniyetini artırabilmek için örgütsel öğrenme desteğiyle, sürekli bilgi paylaşımı içindeki yaratıcı fikirler desteklenir, çalışanlar cesaretlendirilir. Organizasyonların yenilikçi, yaratıcı kimlikleri ancak bu bireysel yaratıcılığın ekip halinde öğrenilmesi, benimsenmesi ve örgüt kültürü haline getirilmesiyle sağlanabilir.

Öğrenen organizasyon dinamiklerinden en kapsamlı olanı ve diğer disiplinlerini bir arada tutan sistem düşüncesi toplam kalite yönetimi anlayışındaki müşteri odaklılık, takımla öğrenme, sürekli iyileştirme, sistemin liderler tarafından uygulanması ve cesaretlendirilmesi gibi dinamiklerini olumlu yönde etkilemekte ve organizasyon performansını bu dinamikleri kullanarak artırmaktadır.

Benzer niteliklerde çalışma yapacak olan araştırmacılar hazırlayacakları anketleri kamusal alanlardaki işletmelerde, sağlık, eğitim, danışmanlık gibi hizmet sektörlerinde kullanmamaları önerilir. Bu tip işletmelerde ankete cevap verenlerin soruları cevaplamada zorlandıkları, konu hakkında fikir sahibi olmadıkları ve bazı kısımları boş bıraktıkları gözlenmiştir. Sağlıklı alınamayan anket cevapları analiz sonuçlarını da etkileyebilmektedir.

KAYNAKLAR

Acuner, T., 2000. "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:2

Akgün, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C., Aren, S., 2007. "Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance ". ScienceDirect, Technovation 27 (2007) 501–513

Aktaş, G., 2005. "Öğrenen Organizasyonların Firma Performansına Etkileri". GYTE Yüksek Lisans Projesi.

Argyris, C., 1999. "On Organizational Learning Second Edition". Blackwell Publishing. (e-book/google)

Argyris, C., 2008. "Theories of Action, Double-Loop Learning And Organizational Learning". (<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>)

Atik, E., 1999. "Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılığın Geliştirilmesi ve Uygulanması". GYTE Yüksek Lisans Tezi.

Bacal, R., 2003. "How to Manage Performance: 24 Lessons for Improving Performance". McGraw-Hill Professional. (e-book/google)

Baets W., 2005. "Knowledge Management and Management Learning". Springer's Integrated Series in Information Systems.

Başaran, E.İ., 1994. "Eğitim Psikolojisi". Gül Yayınevi /ANKARA

Bayav, İ.Ö., 1997. "Müşteri Memnuniyeti: Tanımı, Teorik Yaklaşımlar, Sonuçları ve Çabuk Yiyecek Sektöründe Bir Uygulama". GYTE Yüksek Lisans Tezi.

Baykal, E., 2004. "Bilgiyi "Yöneten" Kazanıyor". Activeline Gazetesi, No:56

Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D., 2001. "The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance" Harvard Business Pres. (e-book/google)

Bennis, W.G. and Thomas, R.J., 2002. "Geeks And Geezers : How Era, Values, And Defining Moments Shape Leaders". Harvard Business School Publishing.

Bergström, O., Hasselbladh, H., Karreman D., 2009. "Organizing Disciplinary Power in a Knowledge Organization". ScienceDirect, Scandinavian Journal of Management (2009)

Bessant,J., Caffyn, S., Gallagher M., 2001. "An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour". Elsevier, Technovation 21 (2001) 67–77

Butz, M.V., 2004. "Anticipation for Learning, Cognition, and Education". Department of Cognitive Psychology University of Würzburg Würzburg, Germany

Caloghirou, Y., Kastelli I., Tsakanikas, A., 2004. "Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?". Elsevier, Technovation 24 (2004) 29–39

Cannarella, C. and Piccioni, V., 2003. "Innovation Transfer And Rural Smes". Central European Agriculture Journal.

Carmeli, A., 2007. "Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations". Elsevier, Long Range Planning 40 30e44

Ceylan, A., 1998. "Örgütsel Davranış". GYTE İşletme Fakültesi, Yayın No:2.

Chermack, T.J., Lynham, S.A., Merwe, L., 2006. "Exploring the Relationship Between Scenario Planning and Perceptions of Learning Organization Characteristics". Elsevier, Futures 38 (2006) 767–777

Choi, T.Y. and Eboch, K., 1998. "The TQM Paradox: Relations Among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction". Elsevier, *Journal of Operations Management* 17 1998 59–75

Chong, V.K. and Rundus, M.J., 2004. "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance". Elsevier, *The British Accounting Review* 36 (2004) 155–172

Choo, A.S., Linderman, K.W., Schroeder, R.G., 2007. "Method and Context Perspectives on Learning and Knowledge Creation in Quality Management". ScienceDirect, *Journal of Operations Management* 25 (2007) 918–931

Correa, J.A.A., Morales, V.J.G., Pozo, E.C., 2007. "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain". ScienceDirect, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 349 – 359

Cors, R., 2003. "What Is a Learning Organization?_Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives". Engineering Professional Development University of Wisconsin, Madison.

Costa, M.M., Lorente, A.R.M., Choi, T.Y., 2008. "Simultaneous Consideration of TQM and ISO 9000 on Performance and Motivation: An Empirical Study of Spanish Companies". ScienceDirect, *Int. J. Production Economics* 113 (2008) 23–39

Deming, W.E., 2000. "Out of the Crisis". MIT Press. (ebook/google)

Dixon, N.M., 1999. "The Organizational Learning Cycle How We Can Learn Collectively". Gower Publishing, Ltd. (ebook/google)

Doyle, P. and Bridgewater, S., 1998. "Innovation in Marketing". Butterworth-Heinemann. (ebook/google)

Eisner, H., 1994. "A New Triad:Quality Leadership, The Learning Organization and Systems Engineering". The George Washington University.

Elçi, Ş., 2007. "İnovasyon: Nedir, Ne Değildir". (www.technopolis-group.com.tr)

Eren, E., 1998. "Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar". Beta Basım Yayın.

Eren, E. ve Timur, N., 2004. "Stratejik Yönetim". Anadolu Üniversitesi.
(e-book/google)

Erkent, B., 1999. "Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlama ve Bir Uygulama". Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Ertokatlı, D., 2007. "Öğrenme Yönelimi,Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü". GYTE Yüksek Lisans Tezi.

Fullan, M., 2007. "The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership". Wiley_Default. (e-book/google)

Garvin, D.A., 2000. "Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work". Harvard Business Pres. (e-book/google)

Giessel, J.F. and Veen, G., 2004. "Policy Instruments For Sustainable Innovation". Technopolis BV Keizersgracht 62 1015 CS Amsterdam The Netherlands

Gomez, P.J., Lorente,J.C., Cabrera R.V., 2005. "Organizational Learning Capability: a Proposal of Measurement". Science Direct , Journal of Business Research 58 (2005) -715– 725.

Gould, N. and Baldwin, M., 2004. "Social Work, Critical Reflection, and the Learning Organization". Ashgate Publishing, Ltd. (e-book/google)

Göker, H.A., 1996. “Productivity Science and Technology Management Systems and Innovation Opportunities”. Globalization of Science and Technology: A Way for CIS Countries to New Markets Conference Hall 47, Khorezmskaya Street Tashkent, Uzbekistan.

Göztür, E., 2000. “Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim”. Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Gündüz, H. ve Eren, E., 2002. “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”. Doğu Üniversitesi Dergisi.

Hazel, J. and Alan, T., 2007. “Individual Learning and Building Organisational Capacity For Development”. Wiley InterScience , Public Administration and Development, Public Admin. Dev. 27, 39–48

Heskett, J.L., Sasser W.E. and Wheeler J., 2008. “10 Reasons to Design a Better Corporate Culture”. Harvard Business School, Working Knowledge.

<http://www.focusinnovation.net>

Huber, G.P., 1991. “Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures”. Organization Science Volume:2 no:1.

Hull, F.M. and Tidd, J., 2003. “Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives”. Imperial College Pres. (e-book/google)

Hübner, S., 2002. “Building A Learning Organization”. Otto Von Guericke Universität Magdeburg.

Imai, M., 1997. “Gemba Kaizen: A Commonsense Low-Cost Approach to Management”. McGraw-Hill Professional. (e-book/google)

Jaruzelsky, B. and Deholf, K., 2008. "Beyond Borders: The Global Innovation 1000". Strategy+Business Issue 53.

Juran, J.M. and Stephen, K.S., 2004. "Juran, Quality, and a Century of Improvement: The Best On Quality". American Society for Quality.

Kabadayı, E.T., 2002. "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi". Doğu Üniversitesi Dergisi, 61-75.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. "Translating Strategy Into Action_the Balanced Scorecard". Harvard Business School Press.

Karayazı, A., 2007. "Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri". Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Kayhan, T., 2005. "Girişimcilik İklimi ve Yenilik Performansına Etkileri". GYTE Yüksek Lisans Tezi.

Kerlinger, F.N., 1986. "Foundations of Behavioral Research: Educational, Psychological and Sociological Enquiry". Michigan Üniversitesi- Holt, Rinehart and Winston

Khatti, N., Reeve, A.L., Kan, e M.B. and Pelavin Research Institute, 1998. "Principles and Practices of Performance Assessment". Lawrence Erlbaum Associates. (e-book/google)

Kitapçı, H., 2006. "Toplam Kalite Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme". GYTE basılmamış ders notları.

Kitching, J., 2007. "Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers ". Small Business Research Centre, Kingston University Human Resource Management Journal, Vol 17, no 1, 2007, pages 42–57

Koçel, T., 1998. "İşletme Yöneticiliği". Beta Yayınları/İstanbul.

Kodaman, Ö., 2006. “Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektörü Uygulamalarının Analizi”. Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Projesi.

Koparal, C., Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G. ve Ceylan, R., 2003. “Yönetim Organizasyon”. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457. (e-book/google)

Law, C.C.H. and Ngai, E.W.T., 2008. “An Empirical Study of the Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance”. *Expert Systems with Applications* 34 (2008) 2342–2349 (Science Direct)

Lee, R.P., Johnson, J.L., Grewal, R., 2008. “Understanding the Antecedents of Collateral Learning in New Product Alliances”. *Elsevier, Intern. J. of Research in Marketing*

Liao, S.H., Fei, W.C., Liu, C.T., 2008. “Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation”. *ScienceDirect Technovation* 28 (2008) 183–195

Lyu, J.R., 1996. “Applying Kaizen and Automation to Process Reengineering”. *National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan Journal of Manufacturing Systems* Vol. 15/No. 2

Marquardt, M.J., 1996. “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement”. McGraw-Hill.

Mete, G., 2007. “Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı”. GYTE Yüksek Lisans Tezi.

Mets, T., Torokoff, M., 2007. “PATTERNS OF LEARNING ORGANISATION IN ESTONIAN COMPANIES”. *TRAMES*, 2007, 11(61/56), 2, 139–154

Müftüoğlu, T. ve Odabaşı, Y., 2004. “Girişimcilik”. Anadolu Üniversitesi Yayınları. (e-book/google)

Ortiz, J.P., Benito, J.G., Galende, J., 2006. "Total quality management as a forerunner of business innovation capability". ScienceDirect, Technovation 26 (2006) 1170–1185

Özçelik, H., 2008. "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi". Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Prajogo, D.I. and Hong, S.W., 2008. "The Effect of TQM on Performance in R&D Environments: A Perspective from South Korean Firms". ScienceDirect, Technovation (2008), 06.001

Rai University-Total Quality Management –Lectures01

Rai University-Total Quality Management –Lectures12

Rai University-Total Quality Management –Lectures21

Ramus, C.A., 2003. "Employee Environmental Innovation in Firms: Organizational and Managerial Factors". Ashgate Publishing, Ltd. (e-book/google)

Recht, R. and Wilderom, C., 1998. "Kaizen and culture: on the Transferability of Japanese Suggestion Systems". Pergamon, International Business Review 7 (1998) 7–22

Ronde, P. and Hussler, C., 2005. "Innovation in regions: What does really matter?". ScienceDirect, Research Policy 34 (2005) 1150–1172

Samson, D. and Terziovski, M., 1999. "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance". Elsevier, Journal of Operations Management 17 1999 393–409

Schon, D., 2008. "Learning, Reflection and Change".

<http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm>

Scott, B.S., Wilcock, A.E., Kanetkar, V., 2008. "A Survey of Structured Continuous Improvement Programs in the Canadian Food Sector". Elsevier, Food Control

Senge, P.M., 1990. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". Sloan Management Review (Fall 1990) pp. 7-23.

Senge, P.M., 2006. "Beşinci Disiplin". Yapı Kredi Yayınları-226. Çevirenler:İldeniz A. ve Doğukan A., 13. baskı.

Shalley, C.E., Gilson, L.L. and Blum, T.C., 2000. "Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions to Leave". Academy of Management Journal.

Sila, I., 2007. "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study". ScienceDirect, Journal of Operations Management 25 (2007) 83–109

Singh, S., 2004. "Market Orientation, Corporate Culture and Business Performance". Ashgate Publishing, Ltd. (e-book/google)

Smith, M.K., 2001. "Peter Senge and The Learning Organization". The Encyclopedia of Informal Education, First Published. (www.infed.org/thinkers/senge.htm)

Spitzer, D.R, 2007. "Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success". AMACOM Div American Mgmt Assn. (e-book/google)

Sternberg, R.J., 1999. "Handbook of Creativity". Cambridge University Pres. (e-book/google)

Stiffler, M.A.,2006. "Performance: Creating the Performance_Driven Organization". Wiley_Default. (e-book/google)

Şencan, H., 2007. “İşletmelerden Veri Toplama Teknikleri”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Prof. Dr. Hüner Şencan, www.eflatun.com.tr

Tari, J.J., Molina, J.F., Castejon J.L., 2007. “The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes”. ScienceDirect, European Journal of Operational Research 183 (2007) 483–501

Taştan₁, S., 2008. “Öğrenen Organizasyonlar”. Humansourcesfocus.com

Taştan₃, M., 2008. “Toplam Kalite Yönetimi”. Humanresourcesfocus.com

Tsai, K.H., 2009. “Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective”. ScienceDirect, Research Policy xxx (2009)

Tseng, F.M., Chiu, Y.J. and Chen, J.S., 2007. “Measuring Business Performance in the Hightech Manufacturing Industry: a Case Study of Taiwan’s Large-Sized TFT-LCD Panel Companies”. ScienceDirect, Omega-the International Journal of Management Science

Tushman, M. and O’Reilly, C.A., 2002. “Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal“. Harvard Business Pres. (e-book/google)

Umutlu, Y., 1997. “Çağdaş Yönetim Stratejilerinden TKY ve Brisada Uygulama Modeli”. GYTE Yüksek Lisans Tezi.

Vidin, A., 1999. “Performans Değerleme Sistemi ve Motivasyon Üzerindeki Etkisi”. GYTE Yüksek Lisans Tezi.

Vijande, M.L.S. and Gonzalez, L.I.A., 2007. “Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence”. Elsevier, Technovation 27 (2007) 514–532

Visser, M., 2003. "Gregory Bateson On Deutero-Learning And Double Bind: A Brief Conceptual History". *Journal of History of The Behavioral Sciences*, Vol. 39(3)

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W., 1993. "Toward a Theory of Organizational Creativity". *Academy of Management Journal*, 26: 362-368.

Wouters, M. and Wilderom, C., 2008. "Developing Performance-Measurement Systems As Enabling Formalization: A Longitudinal Eld Study of a Logistics Department". *Science Direct, Accounting, Organizations and Society* 33, 488–516

www.insankaynaklari.com "Çalışanların Gelişim Aracı Olarak Performans Değerlendirme"

www.kobifinans.com.tr

Yang, Z., Zheng, G., Xie, Z. and Bao, G., 2003. "Total Innovation Management: A New Emerging Paradigm Of Innovation Management". School of Management, Zhejiang University, Hangzhou, Zhejiang Province, China

Zack, M.H., 1999. "Knowledge and Strategy". Butterworth-Heinemann. (e-book/google)

Zehir, C., 2006. "Yönetim ve Organizasyon". GYTE basılmamış ders notları.

Zemke, R. and Woods, J.A., 1999. "Best Practices in Customer Service". Amacom Div American Mgmt Assn. (e-book/google)

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Bursa merkezde doğdu. İlköğretimi 1997 yılında Emek İlköğretim Okulu'nda tamamladıktan sonra yabancı dil ağırlıklı Bursa Erkek Lisesi'nden 2001 yılında mezun oldu. Aynı yıl girdiği ÖSS sınavında Kocaeli Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünü kazandı. Yabancı dil muafiyet sınavını geçerek 2001 yılında başladığı lisans eğitimini 2005 yılında tamamladı. 2006 yılı Bahar yarıyılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yabancı dil muafiyet sınavını geçerek yüksek lisans eğitimine başladı. 2007 yılı Güz yarıyılında Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı İzmit'te ilköğretim okullarında ücretli bilgisayar öğretmenliği yaptı. 2007 yılı Bahar yarıyılında Erasmus Öğrenci Değişimi Programı kapsamında T.C. Başbakanlık Ulusal Ajans bursuna hak kazanarak İşletme Fakültesinin anlaşmalı olduğu Çek Cumhuriyeti/Mendel Üniversitesi'nde yüksek lisans ders aşamasını bitirdi. 2007 Ekim ayından beri Gölcük/Kocaeli deki uluslararası bir otomotiv fabrikasında Bilgi İşlem ve ERP yöneticisi olarak çalışmaktadır.



Sayın Yetkili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalında “**Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri**” adlı araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firma bilgileri kesinlikle gizli tutulup, çalışma sonuçları genel ortalama şeklinde değerlendirilecektir. Çalışma sonuçları arzu eden firmalara e-mail ile bildirilecektir.

Uygulamanın kapsadığı soruların cevaplanması, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın önemli bir kısmını alacaktır. Şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Hüseyin İNCE
Hakan GÖZTEPE

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Perakende <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Medya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Metal/Kimya <input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> Diğer.....
Toplam Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Yaşı (Yıl)	:
B. Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman	:
Unvanı / Statüsü	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
e-mail adresi (isteğe bağlı)	:

C. Aşağıda cevaplayacağımız bölümde her soru için 1-7 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

ÖÖ Dinamikleri

	1	2	3	4	5	6	7
1. Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ve takım ruhu vardır.							
2. Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan, güncelleştiren bir anlayışımız vardır.							
3. Yönetim firma içindeki bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular.							

Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-7 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kısmen katılmıyorum	4 Kararsızım	5 Kısmen katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Kesinlikle katılıyorum
---------------------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------	----------------------------	------------------	--------------------------------

4. Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür.							
5. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme,firmamızın en temel değerlerindedir.							
6. Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir.							
7. İşletmedeki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır.							
8. Başarısız girişimlerden/çabalardan ders çıkartılır ve bu dersler çalışanlarca paylaşılır.							
9. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılır ve böylece, unutulması önlenir.							
10. Çalışanlar arasında firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair fikir birliği vardır.							
11. Firmamızda araştırarak, tecrübe ederek bilgi edinme ilerlemenin en önemli anahtarı sayılır.							
12. Öğrenme, organizasyon varlığını sürdürebilmesini garanti edebilmek için gerekli olan, önemli bir değerdir.							
13. Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği vardır.							
14. Çalışanlar organizasyonun yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı gibi görürler.							
15. Personelimiz, pazar algılama biçimlerinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.							
16. Sektörümüzde ürün/servis ve üretim süreçlerinin teknolojilerinde hızlı bir değişim vardır.							
17. Baş rakiplerimiz pazar faaliyetlerini sık sık değiştirir.							
18. Rakiplerimizin pazar faaliyetleri birçok alanda firmamızı da etkiler.							
19. Sektörümüzdeki büyüme ve daralma kolaylıkla tahmin edilebilir.							
20. Yöneticiler temelde organizasyonumuzun yeni bilgi ve becerileri öğrenme yeteneğinin rekabette önemli bir avantaj sağladığını düşünüyorlar.							
TKY							
21. Firma içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.							
22. Firma yöneticileri kaliteli ürün/hizmet ve kaliteyi iyileştirme için bireysel liderlik yaparlar.							
23. Firma yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratırlar.							
24. Yöneticilerin ve denetçilerin değerlendirmesi için kalite takip bilgileri kullanılır.							
25. İşletmemizde ürün ve servis prosedürleri açık ve anlaşılırdır.							
26. Üst yöneticiler organizasyon içinde doğru, güvenilir bilgi ve haberleşmeye önem verirler.							
27. Üretim prosesimizin kontrol altında olup olmadığını takip için takip çizelgeleri kullanıyoruz.							
28. Proses denetiminde, gözden geçirme ve kontrol sıklıkla yapılmaktadır.							

Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-7 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kısmen katılmıyorum	4 Kararsızım	5 Kısmen katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Kesinlikle katılıyorum
---------------------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------	----------------------------	------------------	--------------------------------

29. İş veya proses tanımları çalışanlara açıkça bildirilmiştir.							
30. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili çalışanlara eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5	6	7
31. Firmanın tamamında kaliteyle ilgili yönetici ve iç denetçilere eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5	6	7
32. Birçok ürünümüz/servisimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
33. Problem çözme oturumu boyunca, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
34. Üretimde işçilerin fikirleri aktif olarak kullanılır.	1	2	3	4	5	6	7
35. Firmamızda takım çalışması yaygındır.	1	2	3	4	5	6	7
36. Firmamızda çalışanların tümü ürün/servis ve proseslerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunurlar.	1	2	3	4	5	6	7
37. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir.	1	2	3	4	5	6	7
38. Üst yönetimimiz müşteri önemini devamlı olarak vurgular.	1	2	3	4	5	6	7
39. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
40. Müşterilerimizin memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak temel çalışma felsefemizdir.	1	2	3	4	5	6	7
41. Yönetici ve iç denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme aktivitelerinde çalışanlarını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6	7
42. Müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ve işletmemizde yayılması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
İnovasyon	1	2	3	4	5	6	7
43. Ürün/hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük önem veriyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
44. Firmamızda tüm çalışanlar için geçerli süreç/maliyet iyileştirme öneri formları mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
45. Çalışanların yeni fikir ve uygulamaları işe yaramasa dahi bunun için cezalandırılmazlar.	1	2	3	4	5	6	7
46. Proje yönetimlerinde ekibimizin yenilik çalışmaları kolayca ön plana çıkar.	1	2	3	4	5	6	7
47. Firmamızda servis ve proseslerin iyileştirilmesi konusunda çalışanlarımız cesaretlendirilir	1	2	3	4	5	6	7
48. Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür.	1	2	3	4	5	6	7
49. Organizasyonumuz içersinde proaktif olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz.	1	2	3	4	5	6	7
50. Çalışanlar genellikle değişik önerme veya mevcut olan prosesleri değiştirme fırsatı elde ederler.	1	2	3	4	5	6	7
Organizasyon Performansı	1	2	3	4	5	6	7
51. Firmamızda ürün ve servis kalitesi yükseliyor.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-7 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.

1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kısmen katılmıyorum	4 Kararsızım	5 Kısmen katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Kesinlikle katılıyorum
52. Ürün/hizmet kalitesi müşteri taleplerini karşılayabiliyor.						
53. Satışların yüzdesi olarak hurda ve yeniden işleme maliyeti düşüyor.						
54. Müşteri şikâyetlerinde azalma gözleniyor.						
55. Ürün/servisimizin müşteriye teslim süresi kısalıyor.						
56. Rakiplerimize karşın ürün/hizmet satış oranlarımız yükseliyor.						
57. Rakiplerimize karşın ürün/hizmetteki Pazar payımız yükseliyor.						
58. Firmamızda kalite yönetimi uygulaması sonucu üretilen ürün/hizmet hata oranları düşüyor.						
59. Sektörümüzdeki Pazar, ürün/hizmetlerimizdeki değişikliklere rakiplerimize kıyasla daha olumlu tepki veriyor.						
60. Müşterilerimiz bizden aldıkları ürün/hizmetimizle ilgili olarak ödedikleri bedelin karşılığını aldığına inanıyorlar.						
61. Sektörümüzdeki ortalama performansa göre firmamız karlılık bakımından iyi bir konumdadır.						
62. Pazardaki çevresel güçlerin/faktörlerin bize olabilecek etkilerini öngörebiliyoruz.						
63. Firmamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın iç memnuniyetini yükseltiyor.						
64. Firmamızdaki bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme, çalışanlarımızın kişisel kapasitelerini artırıyor.						
65. Firmamızda işgücü devri ve işe devamsızlık oranı düşmektedir.						

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için teşekkürlerimizi sunarız.