



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR: KÜÇÜK ÖLÇEKLİ AİLE
İŞLETMELERİNDE ÖRNEK OLAY ANALİZİ**

Orhan ÖZBAY

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mert AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEMMUZ 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Orhan ÖZBAY tarafından hazırlanan “Öğrenen Organizasyonlar: Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinde Örnek Olay Analizi” başlıklı bu çalışma 23/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr. Oya KORKMAZ
(Tarsus Üniversitesi)



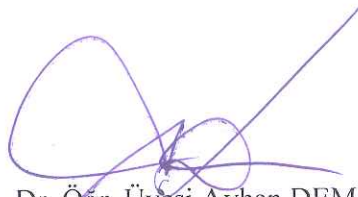
Jüri Üyesi
Danışman
Doç. Dr. Mert AKTAŞ



Jüri Üyesi
Dr.Öğr.Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 16.08./2019

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



Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ
Enstitü Müdür V.

ETİK BEYAN

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

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

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

23/07/2019

Orhan ÖZBAY

İmza

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR: KÜÇÜK ÖLÇEKLİ AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRNEK OLAY ANALİZİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Orhan ÖZBAY

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
2019

ÖZET

Bu çalışmanın ana amacı küçük ölçekli aile işletmelerinin öğrenen organizasyon olup olmadıkları, öğrenen organizasyon olmak için izledikleri yöntemlerin incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümde öğrenen organizasyon kavramı, öğrenen organizasyonların evrim süreçleri, öğrenen organizasyonların temel özellikleri, organizasyonel öğrenmeyi etkileyen temel unsurlar ve örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörlere değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde aile işletmeleri tanımı, temel özellikleri, gelişim evreleri, sistem modelleri, Türkiye’de ve dünyada aile işletmelerinin tarihsel gelişimleri, aile işletmeleri yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik engellere değinilmiştir. Üçüncü bölümde aile işletmelerinde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları irdelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde örnek bir aile işletmesinde öğrenen organizasyon ile ilgili yüzyüze görüşme tekniği ile sorular sorulmuş ve konu ile ilgili cevaplar alınmıştır.

Araştırmalar sonucu aile işletmelerinde öğrenmeyi başaramayan işletmelerin yaşam ömrünün uzun olmadığı, rekabet avantajı sağlayamadıkları ve kuruluştan kısa süre sonra kapanma riski ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Öte yandan öğrenen organizasyon olmayı başaran işletmeler kurumsallaşma süreçlerini kısa sürede tamamladıkları ve sektörün öncülerinden olmayı başarabildikleri görülmektedir.

Çalışmada aile işletme yöneticisine sorulan sorulardan alınan cevapların özette öğrenme sürecini tamamlayamayan yani öğrenen örgüt olamayan işletmelerin rekabet avantajlarını kaybettikleri, orta ve uzun vadedeki karlılıklarının ise düştüğü şeklinde olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen organizasyon, aile işletmeleri

THE LEARNING ORGANIZATIONS: CASE ANALYSIS IN SMALL SCALE FAMILY BUSINESSES

(M. Sc. Thesis)

Orhan ÖZBAY

TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
2019

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine whether small -sized family businesses are learning organizations or not, and the methods they follow to become a learning organization.

In the first part of the study, the concept of learner organization, the processes of evolution of the learning organizations, the basic features of the learning organizations, the basic factors affecting organizational learning and the factors that prevent organizational learning are mentioned. The second part of family businesses basis of definition characteristics of the study, development-stage-soluble, system models, historical development of the family business and in the world to Turkey, their family problems and family business management of the company has addressed the barriers to institutionalization. In the third chapter, the concepts of organizational learning and learning organization in family businesses are examined. In the fourth part of the study, questions were asked with face-to-face interview technique about the learning organization in a sample family business and answers were received about the subject.

In the result of the surveys, it is seen that the life span of the enterprises that failed to learn in the family businesses was not long, did not provide competitive advantage, and faced with the risk of closure shortly after the establishment. On the other hand, enterprises that succeed to be a learning organization have been able to complete the institutionalization processes in a short time and become one of the pioneers of the sector.

In the study, the answers received from the questions asked to the family business manager cannot complete the learning process, ie the enterprises that cannot learn are losing their competitive advantages, and their profitability in the medium and long term has decreased.

Key Words: Learning organization, family business

TEŐEKKÜR

Tez süreci boyunca benden yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen saygıdeğer Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a ve yüksek lisans süresi boyunca derslerime giren ve kendisinden çok önemli bilgiler edindiği Toros Üniversite'sinin değerli akademisyen hocalarıma teőkükürlerimi sunarım.

İlkokula baőladıđım ilk günden bugüne kadar bana duydukları güven ve verdikleri özgüvenden dolayı değerli ailem, ve sevgili eőime teőkükürü bir borç bilirim.

Son olarak çalışmaya desteklerini esirgemeyen aile işletmesi yöneticisine teőkükür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKUR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	30
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı.....	2
Araştırmanın Önemi.....	2
Araştırmanın Yöntemi.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYON

1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON.....	3
1.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Gelişimi.....	3
1.2. Öğrenen Organizasyonların Evrim Süreçleri.....	4
1.2.1. Bilen organizasyon.....	4
1.2.2. Anlayan organizasyon.....	5
1.2.3. Düşünen organizasyon.....	6
1.2.4. Öğrenen organizasyon.....	6
1.3. Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri.....	7
1.3.1. Sistemik problem çözme.....	8
1.3.2. Yeni yaklaşımlar deneme ve deney yapma.....	8
1.3.3. Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme.....	8
1.3.4. Başkalarının tecrübelerinden öğrenme.....	8
1.3.5. Bilgiyi tüm organizasyonla paylaşma.....	9
1.4. Organizasyonel Öğrenmeyi Etkileyen Temel Unsurlar.....	9
1.4.1. Paylaşılan vizyon.....	10

1.4.2. Örgüt kültürü.....	10
1.4.3. Strateji.....	11
1.4.4. Çevresel faktör.....	11
1.4.5. Organizasyon yapısı.....	12
1.4.6. Teknoloji.....	12
1.4.7. Organizasyonel hafıza.....	13
1.5. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleleyen Faktörler.....	14
1.5.1. Pozisyon ve kişisel kimlik anlayışı.....	14
1.5.2. Düşmanı dışarda arama sendromu.....	14
1.5.3. Olaylara takılıp kalma.....	15
1.5.4. Yavaş değişimlerin önemsenmemesi.....	15
1.5.5. Tecrübeyle öğrenme hayali.....	15
1.5.6. Yönetici takımlarıyla ilgili sorunlar.....	15
1.5.7. Geçmişin başarılarına sığınma.....	16
1.6. Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Karşılaştırılması.....	16
1.7. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri.....	17
1.7.1. Kişisel yetkinlik.....	17
1.7.2. Zihni model.....	18
1.7.3. Paylaşılan vizyon.....	18
1.7.4. Takım halinde öğrenme.....	18
1.7.5. Sistem düşüncesi.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

2. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI.....	20
2.1. Aile İşletmeleri Tanımı.....	20
2.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	21
2.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri.....	22
2.3.1. Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği irinci nesil aile işletmeleri.....	22
2.3.2. Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri.....	23
2.3.3. Karmaşık aile işletmeleri.....	25
2.3.4. Sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri.....	27

2.4. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri.....	28
2.4.1. Aile sistem teorisi.....	29
2.4.2. Aile işletmeleri üç daire modeli.....	30
2.5. Dünyada aile işletmelerinin tarihi gelişimi ve önemi.....	31
2.6. Türkiye’de aile işletmelerinin tarihi gelişimi ve önemi.....	32
2.7. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	33
2.7.1. Aile işletmelerinin avantajları.....	34
2.7.2. Aile işletmelerinin dezavantajları.....	35
2.8. Aile İşletmelerinde Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar.....	37
2.8.1. Yönetim ve yönetici sorunları.....	37
2.8.2. Nitelikli personelin bulunmaması.....	38
2.8.3. İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması.....	38
2.8.4. Yönetici ve personelin eğitim sorunları.....	38
2.8.5. Enformasyon (bilgi) eksikliği.....	38
2.8.6. İdari ve teknik danışmanlık.....	39
2.8.7. Rehberlik hizmetinden yoksunluk.....	39
2.8.8. Kurumsallaşamama.....	39
2.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON.....	44
3.1. Öğrenme.....	44
3.1.1. Öğrenmenin önemi.....	44
3.1.2. Öğrenmenin tanımı ve özellikleri.....	45
3.1.3. Öğrenmeyi etkileyen faktörler.....	46
3.2. Örgütsel Öğrenme.....	47
3.2.1. Örgütsel öğrenme kavramı.....	47
3.2.2. Örgütsel öğrenmeyle ilgili yakın kavramlar.....	48
3.2.3. Örgütsel öğrenmenin önemi.....	49
3.2.4. Örgütsel öğrenme şekilleri.....	51
3.2.5. Örgütsel öğrenme süreci.....	52

3.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	53
3.3.1. Bireysel öğrenme.....	53
3.3.2. Takım düzeyinde öğrenme.....	53
3.3.3. Örgütsel düzeyde öğrenme.....	54
3.3.4. Örgütler arası öğrenme.....	55
3.4. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkileri.....	55
3.4.1. Bireysel öğrenme ve takım düzeyindeki ilişkiler.....	56
3.4.2. Takım düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeyleri.....	57
3.4.3. Bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme ilişkisi.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR ÖRNEK ÜZERİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE ANALİZ

4. BİR ÖRNEK ÜZERİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE ANALİZ.....	60
4.1. Araştırmanın Amacı.....	60
4.2. Örnek Aile İşletmesinin Tanımı.....	61
4.3. Aile İşletmesinde Öğrenen Organizasyon.....	61

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

SONUÇ VE TARTIŞMA.....	70
KAYNAKÇA.....	72
ÖZGEÇMİŞ.....	80

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Aile, iş ve mülkiyet kavramları ilişkisi.....	30

GİRİŞ

Globalleşen dünyada ticari rakipler sadece ulusal olmaktan çıktığı günümüzde işletmelerin değişimleri çok iyi takip etmelidir. Artık değişimlere çabuk adapte olmak başlı başına yeterli gelmemektedir. Değişimlere öncülük edebilen işletmeler rekabet avantajını elde etmekte ve yaşamını sürdürebilmektedir. Aksi durumda yani değişime öncülük edemeyen işletmeler uzun vadede beklenen karlılığı sağlayamadıklarından dolayı kapanma ile yüz yüze kalmaktadırlar. Bunun için en azından değişimlerin işletmeleri etkileyemeyeceği kadar değişebilmek ve güncel kalmak gerekmektedir.

Globalleşen dünyada artık hemen hemen her işletme benzer prosesleri kullanmakta ve benzer kalitede ürün üretmektedir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve rekabetçi fiyat stratejisi uygulayabilmeleri için bilgi çok daha büyük önem taşımaya başlamıştır. Bundan dolayı bilgiyi elinde barındıran işletmeler büyümektedirler. Bir başka ifade ile günümüzde sanayinin geldiği noktada bilgiyi elinde tutan işletmeler sektöre yön vermekte, rekabet avantajı elde etmektedirler. Bunun dışında kalan işletmeler ya bilgiyi elinde bulunduran işletmelerden bilgiyi satın alacaklar ya da kendi mevcut bilgileri ile yaşam için mücadele etmeye çalışacaklardır.

Gerek Türkiye’de gerekse de dünyada aile işletmeleri sanayide çok büyük bir bölümü oluşturmaktadır ve aile işletmeleri bilgiyi ellerinde bulunduramadıkları, kurumsallaşamadıkları için çok büyük bir kısmı kuruluştan kısa süre sonra kapanmaktadır. Yani sürekli hale gelememektedir.

Yapılan bu çalışmanın asıl amacı da aile işletmelerinin öğrenen örgüt olamamalarının nedenini veya eksik kalan noktaların ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümde öğrenen organizasyon – kavramı, öğrenen organizasyonların evrim süreçleri, öğrenen organizasyonların temel özellikleri, organizasyonel öğrenmeyi etkileyen temel unsurlar ve örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörlere değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde aile işletmeleri tanıtımsel özellikleri, gelişim evreleri, sistem modelleri, Türkiye’de ve dünyada aile işletmelerinin tarihsel gelişimleri, aile işletmeleri yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik engellere değinilmiştir. Üçüncü bölümde aile işletmelerinde örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları irdelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde örnek bir aile işletmesinde öğrenen organizasyon ile ilgili yüzyüze görüşme tekniği ile sorular sorulmuş ve konu ile ilgili

cevaplar alınmıştır. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde sonuç değerlendirme yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı

Çalışmada temel amaç aile işletmelerinde öğrenen organizasyonun önemini ortaya çıkarılmasıdır. Bu vesile ile aile işletmelerinin ömrünün uzatılması amaçlanmaktadır. Bir başka ifade ile aile işletmelerinde öğrenen organizasyonların işletme ömrünü uzatmada etkisi var mıdır? sorusuna cevap aramak asıl amaçtır.

Araştırmanın Önemi

Çalışma konusu ile ilgili literatür taraması yapıldığında aile işletmelerinde öğrenen organizasyon ile ilgili çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısı ile iki konunun beraber çalışılması çalışmaya özgünlük kazandırmaktadır. Ayrıca öğrenen organizasyon ile ilgili literatür taraması yapıldığında ağırlıklı olarak eğitim kurumlarında (üniversiteler ağırlıklı olmak ile birlikte lise ve dengi okullar), sürekli gelişim gerektiren kamu kurumlarında ve gelişmişliklerine çalışma performansı artan turizm sektöründe yapıldığı görülmektedir.

Çalışmada bir başka önemli taraf: bir yıl ömür biçilen yeni kurulan veya kurulacak aile işletmelerinin yaşam ömrünün kısa olmaması için izlemeleri gereken bir takım yollar ortaya çıkaracak olmasıdır. Bunların en basidi işletmelerin öğrenen işletmeler haline gelmesi olarak belirtilebilir. Çünkü öğrenen işletmelerde işlerin yürütmesi ve büyüüp konumunda lider pozisyona gelebilmeleri bir bireyin veya yöneticinin bireysel yeteneklerine bağlı olmayacak ve bu durum o işletmelerin yaşam ömrü artıracaktır.

Araştırmanın Yöntemi

a)- Çalışmada; geçmişte gerek öğrenen organizasyon gerekse de aile işletmeleri ile ilgili yapılmış çalışmalar taranacaktır. Bir başka ifade ile çalışmanın temelini oluşturan konular ile ilgili geniş çaplı literatür çalışması yapılacaktır.

b)- Çalışmanın temelini oluşturan ve araştırmanın yapılacağı bir aile işletmesinde öğrenen organizasyon olup olmadığı yüz yüze yapılan soru cevap yöntemi ile sonuçlandırılacak ve bahsi geçen işletmede büyümenin temeli faaliyet gösterdikleri alanlarda yıllar itibari ile sıralamaları baz alınacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ORGANİZASYON

1. ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Öğrenen organizasyon kavramı bir organizasyonun karşılaştığı sorunları ekip olarak inceleyip bir sonuca ulaşması ve bu sonuçları değişen çevre koşulları ile birlikte değerlendirerek organizasyonu daimî olarak ayakta tutmasıdır (Senge, 1993). Öğrenen organizasyon birçok bilim adamı tarafından tanımlanmıştır. Thurbin, Pedler, Field ve Ford ve daha niceleri varken içinden en dikkat çekici açıklamayı Garvin yapmıştır ve şöyle tanımlanmıştır “bir öğrenen organizasyon, bilgi transfer etme, edinme, yaratma ve sezgisel kavrayışlarını, yeni bilgisini yansıtmak için davranışlarını değiştirebilme yeteneği olan organizasyondur” (Arslan, 2001).

Yakın bir zamana kadar kas gücü ve bireysel yeteneğin ön planda olduğu zamanda “bireysel öğrenme” olarak adlandırılan kavram, günümüz teknoloji, gelişim ve şirketlerin geniş alana yayılması ile bu kavram “örgütsel öğrenme” olarak değiştirilmiştir (Kutaniş, R.Ö. 2002). Öğrenilen organizasyonlar var edilmeden önce öğrenmeyi edinmek için ilgili tüm gereçlerin göz ardı edilmeden araştırılması gerekir. İşletmelerin aynı sonuçları veya daha avantajlı sonuçları elde edebilmek için maliyetlerinin düşürmek zorundadır ve bunları yapmanın en temel yolu da öğrenen organizasyonu detayları ile bilmek ve uygulamakta saklıdır. Öğrenen organizasyonların başarılarını kalıcı ve daimi hale getirmek için öğrenmeye teşvik etmek ve bunu sürekli hale getirmek gerekir. Öğrenmeyi sürekli hale getirmenin avantajı fırsat ve tehditleri önceden belirlemek ve gerekli ölçüde önlem alarak işletmeyi daima ayakta tutmaktır (Kıngır ve Mesci, 2017).

1.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Gelişimi

Öğrenen bir organizasyon, istenilen ortak geleceğe varmak için hem beraber hem de birey olarak kendilerini sürekli olarak geliştiren insan topluluğudur (Koçyiğit ve Ayan, 20014). Öğrenen organizasyon ile ilgili çalışmalara 1950 yıllarında başlanmış ve Senge'nin çalışmaları ile ilgi odağı haline gelmiştir. Önce “Hataların Yakalanması ve Düzeltilmesi” olarak ortaya çıkan bu kavram 1970’li yıllarda kendini göstermiş ve sonradan 1990’lı

yıllarda Peter M. Senge “Beşinci Disiplin” adlı kitabında “Öğrenen Organizasyon” olarak tanımlanmış ve dergilerde yayımlandıktan sonra örgütler bu tanıma gittikçe kanıksamış ve her geçen gün kabul görenlerin sayısı artmıştır (Çam, 2002).

Öğrenen organizasyon alışkanlığı başlamadan önce sancuları yaşamış ve yetersizlik varsayımları ile uğraşmıştır ki bu varsayımlar; karakteristik, kontrol, direktif, yasa, prosedür, yönetimin yapıları ve piramidin gücüdür ki bunlar maliyetlidir (Kıngır ve Mesci 2007)

Öğrenen organizasyon saklı potansiyeli ortaya çıkarmaktır ve hiçbir zaman bitmeyen bir serüvendir. Pazar unsurlarının sürekliliği değiştiği, teknolojinin geliştiği, moda olan eşyaların hızla demode olduğu, rakiplerin benzersiz biçimde fikirler çıkararak öne çıktığı bir ortamda başarılı olabilmek için yeni bilgi yaratıp tüm organizasyona yayması sonrasında yeni ürünler geliştirmesi gerekmektedir (Koçyiğit, Ayan, 2014).

1.2. Öğrenen Organizasyonların Evrim Süreçleri

Bir organizasyonun öğrenebilmesi demek o organizasyonun çalışanları ve çevresi ile daima ilişki halinde olması demektir. Öğrenen organizasyonların evrimi dört aşamada incelenmiştir ve bunlar; bilen organizasyon, anlayan organizasyon, düşünen organizasyon ve öğrenen organizasyondur. Bu kavramın ilk aşaması olan ilişki kurma sürecini belirleyen bilen organizasyondur. Bilen organizasyon daha çok çevre değişimine tepki olarak değişkenlik gösterir. Bilen organizasyonu anlayan organizasyon takip etmektedir. Nu aşama çalışanlarının değer yargılarını da göz önünde bulundurarak en iyiyi bulmayı hedefler. Akabinde düşünen organizasyon gelmektedir. Bu aşamanın amacı organizasyonda bir aksaklık mevcut ise bunu teşhis etmek ve gereken düzeltmeler ile bir daha ortaya çıkmamasını sağlamaktır. Bu sürecin son aşaması da öğrenen organizasyondur. Öğrenen organizasyon yöneticilerin çalışanlara imkân vererek haberleşmesini sağlayarak sürekli öğrenmeye teşvik eder ve çalışanların gelişimini sağlar (Ayan 2010). Bu kavramları detaylı olarak inceleyerek avantaj ve dezavantajlarını irdeleyelim.

1.2.1. Bilen organizasyon

Kısaca ilişki kurma süreci veya yönetim bilimi olarak tanımlanır. Örgüt modelleri içerisinde en eski olanı bilen organizasyondur. Çalışanlar zamanla görev bilincine ulaşır ve yapması gereken işleri zamanla kavramaktadır. Bilen organizasyonun en temel kavramı “en iyi” anlayışı olarak tanımlanır. Çalışmanın özünde “her yer ve her şartta en iyi, tek bir yol” fikri bulunur ve bu “en iyi” yöneticilerce bilinir. Bilen organizasyonda öğrenerek yeni

ürünler var edilmez, çevre şartlarına uygun olarak küçük çapta değişiklikler yapılır. Bilen organizasyonda çeşitli kısıtlamalar bulunur ve bazıları şunlardır; politikalar, prosedürler ve kurallar. Burada sıradan davranışlar, baskı ve tehlike arz edebilecek durumlardan kaçınma söz konusudur. Öğrenme şansı çok azdır ve nedeni ise organizasyonların kendi doğru ve tecrübeleri üzerinde durarak öğrenmede sınırlar oluşturmasıdır (Morgül ve Ayan 2013). Pazar şartları ve koşulları değişmez ise bilen organizasyon başarılı olabilmektedir ancak günümüz koşullarında bu nerdeyse imkansızdır. Bulduğumuz teknoloji çağında pazar koşulları daimî olarak değişkenlik göstermektedir (Özgener, 2000).

İnsanlar inisiyatif almaktan kaçınmakta ve bunun yerine yalnızca kendine verilen emirlere uymayı tercih etmektedir. Bunu uygulayarak bulunduğu konumu korumayı düşünmektedir. Çalışanlar almak istemedikleri sorumluluklar ile kişisel gelişim olanaklarını kaybederler. Bunun organizasyona olumsuz etkileri tabii olarak görülmektedir. Çalışanlar değer vermedikleri insanlarla ve sevmediği işlerde saatlerce çalışmaktadır. Bu durum çalışanların insan olma özelliğini kaybettirip daha çok makine gibi davranmalarını sağlamaktadır (Kıngır ve Mesci 2007).

1.2.2. Anlayan organizasyon

Anlayan organizasyon çalışanları bir arada getirerek onları işletmeye bağlar ve organizasyonda aitlik duygusunu arttırarak “örgüt kültür” oluşturmaya çalışır (Kutaniş, 2002). Bu aşamada “en iyi” anlayışı yerine “en iyiyi bulma” anlayışı vardır. Anlayan organizasyon bilen organizasyona göre çalışanlara ve inşalara daha fazla değer vermekte ve sorumluluk yüklemektedir (Çam, 2002). Başka bir ifade ile “en iyi” bakış açısı ile değil koşul ve şahıslara göre “iyilerin” olabileceğini düşünürler ki bu düşünce inancını taşıyan çalışanlar işletmenin faydaları için farklı çabalar içine girerler (İmamoğlu, Mutlu 2012).

Organizasyonun yönetici açısından önemi ve felsefesi ise şirket değerlerinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanmasıdır. Burada insan mekanize değil insan olma olgusunu ve hükmünü de kullanmaktadır. Bu anlayış organizasyonlarda kurum kültürü oluşmasını sağlayan bir anlayıştır (Koçyiğit ve Ayan 2014). İnsan unsuru bilen organizasyona göre daha önemlidir.

1.2.3. Düşünen organizasyon

Sorunların teşhisi edilmesi erkendir. İşletmeler yöneticilerini analiz etmeleri ve eyleme geçirmeleri üzerinden eğitime tabi tutarlar. Düşünen organizasyon temel sorunlar üzerine değil mevcut sorunlar üzerinde yoğunlaşır ve geçici çözümler uygulanır. Çıkabilecek sorunları teşhis etme ve kalıcı çözümler yoktur. Bu da düşünen organizasyonun eksikliğini belirtmektedir. Yönetimin bakış açısını kısıtlar bu durum da öğrenmeyi engellemektedir (Çoban 2006).

Düşünen örgütlerin felsefesi “eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerine düşünme” düşüncesine dayanmaktadır. Değişim yapıldıktan sonra uyum süreci beklenir (Koçyiğit ve Ayan, 2014).

1.2.4. Öğrenen organizasyon

Geçmişe nazaran günümüzde değişimler çok çabuk meydana gelmekte ve günümüz organizasyonların devamlılığı sağlayabilmelerinin en temel yolu bu değişimlere uyum sağlamaktan geçmektedir (Arslantaş ve Dikmenli, 2007). Araştırmacılar “öğrenen organizasyon” kavramının uzun bir süre boyunca anlaşılmadığını söyleyerek daha açık ve daha net tanımlamalar arama çabası içine girmişlerdir. Öğrenen organizasyon kavramı değişen çevre şartlarına uyum sağlamak ve çalışanlar tarafından tespitler yapıp kalıcı iyileştirmeler yapılarak işletmeyi daimî olarak ayakta tutmak için tercih edilen ve dinamik bir yapı oluşmasını sağlayan öğrenme türüdür (Toylan ve Göktepe, 2010). 1980’li yıllarda başlayıp 1990’lı yıllarda artan teknoloji ile sosyal hayat ve ekonomide hareketlilik yaratmış ve bu durum organizasyonların genişletilip kapsam ve içeriğinin artırılmasını sağlamıştır. O’Brien 1920-1990 yılları arası organizasyonlarını dört adımda açıklamış ve bu becerilerin yeterli olduğunu söylerken beşinci adımın ne olduğunu bilmediğini açıklamıştır (Arslan 2001).

Burada temel felsefe çalışan, müşteri, iş ortakları, rakipler, satıcı vb. paydaşlardan öğrenebildiğini öğrenmek ve organizasyonun temelini bu kültürü yerleştirmektir (Koçyiğit ve Ayan, 2014). Öğrenen organizasyonda öğrenme aşaması kademlidir ve bireyselden bütünleşmeye geçmektedir. Bireysel öğrenme ve bireysel öğrenme gerekliliği sağlandıktan sonra örgütsel öğrenme düzeyine geçilir ve burada örgütsel bütünleşmenin gerekliliği hakkında farkındalık yaratılır. Bu kademelerin sağlanması işletmelere öğrenen organizasyonun gerçekleştiğini göstermektedir. Bu organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran en büyük fark ise değişimlere yaklaşma metodudur. Değişimler deney ve gözlemlerle

yapıldığından uyum kolay sağlanmaktadır ve değişim sürekli bir olgu olarak algılanır (Arslantaş ve Dikmenli, 2007). Yapılan deney, gözlem, araştırma, çalışma, öneri ve sorgulamalarla elde edilen bilgiler işletmenin yararı için kullanılmaktadır. İnsanlar biyonik olarak davranmaktan ve yalnızca verilen görevi yerine getirmekten çok uzak olup inisiyatif kullanmakta en özgür olduğu organizasyondur. Kararlar alınırken şartlar ve koşullar göz önünde bulundurulur ve bunlar belli sonuçlara dayandırılarak alınır.

1.3. Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri

Organizasyonel öğrenme üç başlık altında toplanmaktadır. Birincisi; öğrenme bireyden başlamaktadır. Yani öğrenmenin temel noktası bireydir. İkincisi; bireysel becerilerin çalışma ortamına entegre edilirken en uygun yöntem olarak, çalışılan işletme ortamını eğitim ortamına eşdeğer hale getirmektir. Üçüncüsü ise işletmenin vizyon ve misyonu öğrenme açısından son derece önemlidir ve hiyerarşik yapı yönetsel yaklaşımlardan etkilenmektedir (Gürsel, 2008).

Günümüzde gelişimler hızlı bir şekilde değişmekte ve bundan mütevellit bu değişim hızına ayak uydurmak güçleşmiştir. Değişimlere ayak uyduramayan organizasyonlar ya küçülmekte ya da yavaş yavaş yok olmaktadır. Bu durum rekabeti de beraberinde getirmektedir ve bu rekabet öğrenmeye mecbur bıraktığı için binaenaleyh organizasyonları öğrenmeye mecbur bırakmıştır. En hızlı ve sağlıklı öğrenme, değişimlere ayak uydurarak çözüm geliştirmektir. Yakın bir gelecekte başarıyı elde etmiş olan organizasyonlar en hızlı ve en kolay öğrenenler olacaktır (Çam, 2002).

Günümüzde işletmeler açık sistem olarak görülmekte ve dolayısıyla çevresel değişimlere kapalı değildirler (Elma ve Demir, 2003). Günümüz organizasyonları hem deneyimli hem de yeni çalışanlarını daime eğitmeli, güncel bilgi ve yöntemler için öğrenmelerini sağlamalıdır. İşletmeler ne kadar bildikleri ile değil ne kadar öğrendikleri ve öğrenebildikleri ile değerlendirilir.

Öğrenen organizasyon geleneksel kurumlardan çok farklıdır. Kısaca bunu özetleyecek olursak öğrenen organizasyonlarda öğrenen ve öğreten tüm çalışanlar, geleneksel kurumlarda sorumlu kişilerdir ve zamansal fark ise geleneksel kurumlarda zaman bugüne hitap ederken öğrenen organizasyonlarda geleceğe hitap etmektedir (Çalık, 2003).

1.3.1. Sistematik problem çözüme

Sistematik problem çözüme felsefesinin anlayışında “sürekli iyileştirme” vardır. Organizasyondaki her bir çalışana düşünme, fikir üretme, sorunu çözüme ve karar verme teknikleri öğretilmektedir. Bunun temel amacı ise problem çözüme bilinci oluşturmak ve problemlerin çözümlenmesinde yeni yöntemler bularak farklı seçeneklere sahip olmak ve bu alternatifleri gerektiğinde gerekli şekilde kullanmaktır (Yazıcı, 2001). Sistematik problem çözüme; problemlerin tespiti ve çözülmesi konusunda bilimsel yöntemlerin baz alınması, verilere dayalı kararlar ve çıkarımlar için istatistiksel verilerin kullanılması yöntemini kapsar (Arslan ve Demirci, 2015).

1.3.2. Yeni yaklaşımlar deneme ve deney yapma

Sistematik problem çözmeden sonra gelen süreç yeni yaklaşımları deneme ve deney yapma aşamasıdır. Sistematik problem çözüme göre daha zordur. Bunun nedeni organizasyonun yeni yöntemler denemesi ve bu denemenin yapılabilmesi için ortamın buna uygun olması gerekmesidir (Bedük, 2014). Yeni bilgileri sınama, uygulama, uygulama sonuçlarını tartışıp değerlendirmeyi ve bunlara teşvik etmeyi kapsamaktadır (Erigüç ve Balçık, 2007). Denemelerden öğrenme iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi sürekli deneme; burada öğrenme az bilgi ile sağlanır ve sürekli, daima öğrenme sağlanır. İkincisi tek alanlı deneme; yeni örgütsel becerileri geliştirmeye yöneliktir ve yaparak öğrenmeyi sağlar (Kambur, 2008).

1.3.3. Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme

Koçel “başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar” şeklinde ifade etmiştir (Koçel, 2011). Burada işletmeler, başarılarını veya başarısızlıklarını inceler ve değerlendirmeler yapılır. Bunun sonucunu açık bir şekilde çalışanlara ulaştırma ve aksetmektir (Arslan ve Demirci, 2015).

1.3.4. Başkalarının tecrübelerinden öğrenme

Daha önce de söylediğimiz gibi öğrenme yalnızca kişi ile değil yani şahsın analizleri, değerlendirmeleri ve sonuca varmaları bilgiyi elde etmenin yegâne yolu değildir. Bilgi bazen hiç umulmayan bir kişi tarafından aks edilirken bazen de tecrübeli bir çalışan tarafından en uç ve üstün fikirler var edilerek organizasyon içindeki problemler çözümlenmekte ve sorunlar giderilebilmektedir. Başkasının tecrübelerinden öğrenmenin felsefesi ise kıyaslamadır. Ehli

kişiler kıyaslamının öğrenmede katkısının çok yüksek olduğunu belirtmektedirler (Arslan ve Demirci, 2015). Kıyaslamayı rutin işlerinin birer parçası olarak kabul gören örgütleri öğrenen örgütlerdir. Yalnızca örgüt içinde değil örgütün dışında bulunan başka bir örgüt, kişi, uzmanlar veya tecrübeli şahıslardan da öğrenilecek pek çok bilgi bulunmaktadır (Kanbur, 2008).

1.3.5. Bilgiyi tüm organizasyonla paylaşma

Örgüt içindeki veya örgüt ile ilgili bilgi nasıl elde edilmiş olursa olsun, bilginin olumsuz veya olumlu olması fark etmeksizin örgütte çalışan her bir bireye hızlı bir şekilde ulaştırılması sağlanmalıdır. Çalışanlar uzaman olduğu alanlarda değerlendirmeler yaparak şirketi ileri seviyelere taşımakta ve sonuçları mal ve hizmetlere yansıtılabilmelidir. Bunun sağlanması uygun bir iletişim mekanizasyonunun sağlanması ile mümkündür (Kanbur, 2008). Bilgiyi aktarmanın farklı yolları mevcuttur ve bunlardan bazıları yazılı, sözlü, rapor, saha ziyaretleri gibi farklı yollarla sağlanmaktadır.

1.4. Organizasyonel Öğrenmeyi Etkileyen Temel Unsurlar

Örgütsel öğrenme hem bireysel ve kültür gibi iç faktörlerden hem de çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Balasubramanian'a göre öğrenmeyi kısıtlama yani sınırlar ve çevreyi yorumlama yani ortamın algısı etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel kültür (norm, strateji, inanç, ideoloji vb.) ve kaynakların sınırı (para, personel, zaman) da kaliteyi ve kaliteli öğrenmeyi etkilemektedir. Örgütsel öğrenme sürecini etkileyen unsurlar ise örgütü direkt veya endirekt olarak etki eden olumlu veya olumsuz baskıların olmasıdır. Organizasyonda öğrenmeyi örgütsel boyuta çıkarabilmek için örgüte gerekli bilgilerin sağlıklı bir şekilde sahip olmasını organize etmek gerekir (Yılmaz, 2008).

Örgütsel öğrenmenin meydana gelmesini sağlayan dört faktör bulunur. Bunlar; tabii olarak ortak kültürün sağladığı öğrenme, strateji, yenilikçi bir örgütsel yapı ve çevredir. Bu öğrenme bir döngü halindedir ve bu faktörler öğrenmeyi yaratırken aynı zamanda öğrenme de bu faktörleri yaratmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985).

Aşağıdaki başlıklarda organizasyonel öğrenmeyi etkileyen temel unsurlar olan paylaşılan vizyon, örgüt kültürü, strateji, çevresel faktörler, organizasyon yapısı, teknoloji ve organizasyonel hafıza başlıklarının öğrenme üzerindeki etkileri irdelenmiştir.

1.4.1. Paylaşılan vizyon

Vizyon kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır ve bunlar; kişisel vizyon, paylaşılan vizyon ve örgütsel vizyon olarak üçe ayrılmaktadır. Kişisel vizyon, bireyin hayatına yön veren yetenek, deneyim ve hayallerden doğmaktadır. Senge'ye göre paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkmaktadır ve "ne yaratmak istiyoruz" sorusunun cevabıdır. Örgütsel vizyon, vizyonun amaç, planlama, ücretlendirme, politika, iş tasarımı gibi süreçlere aktarılmasıdır.

Başarının başka bir ölçüsü de vizyonun örgüt içerisinde paylaşılmasıdır. Örgütte vizyonlar anlaşılır olduğu takdirde kilit personel tarafından da doğru kullanılırsa önemli faydalar sağlar. Vizyon paylaşımının anlaşılır olabilmesi için basit, sade, anlaşılır, örnekler ile akılda kalıcı olmasını sağlamak, tekrarlar ile hatırlatmak gerekir. Aynı zamanda toplu varoluş ve kalıcı amaç duygusu yaratır (Yalçın, 2002).

Mantıklı ve istikrarlı bir vizyonun olmadığı örgüt günümüzde varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir. Aynı zamanda sağlam ve anlaşılır bir vizyon yoksa projeler anlamlı bir şekilde bir araya gelmez. Başarısızlıklar içerisinde bol miktarda plan, proje, yönerge ve program görürsünüz ama sağlam vizyon göremezsiniz (Kotter, 1999).

1.4.2. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü tek başına detaylı araştırma konusu olabilecek bir kavramdır. Bu kavram örgüt ve kültürün öz işlevlerini bir arada bulunduran ve etkileşimlerini inceleyen bir daldır. Kültür, doğanın var ettiklerine yani yarattıklarına karşın insanların yarattığı soyut ve somut olan her şeydir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014). Örgüt, ortak amaç veya amaçlar için bir araya gelen insanların veya kurumların oluşturduğu teşkilattır (Kalkan, 2013). Bu kavramlardan meydana gelen örgüt kültürü ise bir grubun dışı uyum sağlaması ve içeride bütünleşmesini sağlayan olgulardır. Bu kavram 1980 yıllarında kullanılmaya başlanmıştır ve başarının sağlanması için işletmelerin örgüt kültürünü dikkate almaları gerektiği savunulmuştur (Ok, Üstünyer, Akkahve ve Kale, 2016).

Her örgüt kendi öz yapısına uygun kültürler geliştirmektedir. İşletmelerin çevreye uyum sağlamaları, rakiplerine göre avantaj sağlamaları ve tüm çalışanlarla uyumlu hareket edebilmeleri için örgüt kültürü kritik önem taşımaktadır. Global dünyada örgütlerin giderek aynılaşması beklenirken örgütlerin kendi içerisinde oluşturdukları kültürler ile farklılaştığı görülmüştür. Bu durum örgüt modelleri sayısını arttırmıştır (Yiyit, 2017).

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanlarının nasıl davranması gerektiğini belirleyen kriterler vardır. Zayıf kültür örgütüne sahip işletmelerde ise çalışanlar nasıl davranması ve neler yapması gerektiğini çalışarak anlarlar. Bu durum inanılmaz derecede zaman kaybına ve işletmenin ayakta durmasına mâni olur (Ok, Üstünyer, Akkahve ve Kale, 2016).

1.4.3. Strateji

Strateji kelimesi Yunanlı General Strategos'a atfen kullanılan, generalin savunma alanındaki bilgilerini ve taktiklerini ifade eden ve kelime anlamı olarak "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme" karşılığını taşıyan kabul görmüş bir kalıptır (Acar, 2007). Strateji genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Çevresel şartların değiştiği ve giderek belirsizleştiği dünyada örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi sağlam stratejilere bağlıdır. Stratejik planlamayı belirleyen unsurlar örgütsel kaynakların geleceğe uygun olması ve değişim yönlerini kestirmektir. Rekabetin olduğu ekonomik bir ortamda strateji, yenilik, ilerleme ve işletme devamlılığını çevreye uyarlayan yönetsel bir araçtır (Eren, 2018).

Çevre şartlarının günümüzde hızla değişiyor olması örgütleri zor duruma bırakmaktadır. Bu değişiklikler ile amaç, yapı ve davranışların daima dinamik kalmasına ve değişiklik göstermesine sebebiyet vermektedir. Stratejinin en temel amacı işletmenin kaynak ve becerilerini kullanarak çevreye uyumunu sağlamak, rakiplerinin önüne geçmek, işletmenin gelirini arttırarak kalıcı bir şekilde ayakta kalmasını sağlamaktır (Budak, 2000). Stratejinin işletmeye sağlayacağı faydalar şunlardır, çevreyi değerlendirerek geleceği tahmin etmek, işletmenin kendini değerlendirmesini sağlamak, ortak amaca yönelmek ve projenin kalitesini yükseltmek gibi kritik ve önemli görevi vardır.

1.4.4. Çevresel faktörler

Çevre, organizasyonun varlığını her daim etkileyen, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşullar toplamından oluşan, sürekli değişen ve sabit kalma halini koruyamayan hareketli ortam olarak ifade edilir. Çevre, organizasyon için iki şekilde ifade edilir ve bunlar iç çevre ikincisi ise dış çevredir. İç çevre, organizasyonun kendi içerisinde var ettiği sistemdir. Dış çevre ise işletmenin dışında bulunan, işletmeye tedarik edilen hammaddenin geldiği ve işletme içerisinde işleminden geçen ürünlerin pazarlandığı yer olarak ifade edilir.

İç ve dış çevre faktörleri organizasyonları kimi zaman olumlu kimi zamanda olumsuz etkilemektedir. Örgütsel öğrenme mücadelesini veren organizasyonlar, çevresel faktörleri

gözlemlemeli ve değişen çevresel faktörlere karşı dengeli bir tutum içinde olmalıdır (Yılmaz, 208).

1.4.5. Organizasyon yapısı

Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan bir yapıdır. Bu yapı ile işverenlerin ve çalışanların görevleri, ellerinde bulunan kaynakların nasıl kullanılacağı ve organizasyondaki her bireyin görevleri belirtilmektedir. Kısaca organizasyon yapısı işletme içerisindeki faaliyetlerin ve fonksiyonların birbirileri ile olan ilişkisidir. Yapı, organizasyonun alt bileşenlerini yönetici ve personel ile olan ilişkileri göstermekte ve bu ilişkileri bir çatı altında toplamaktadır. Sadece birimler arasındaki bağlantıları değil birimler arası koordinasyonu da sağlamaktadır (Fedotova, 2005).

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesinde gerekli olan araçlardan biri de organizasyondaki yapıdır. Bu yapının en önemli yönü de genel olarak insan ile ilgili unsurlar içermesidir. Organizasyon yapısı, çevre şartlarına, iş niteliğine ve kişi özelliklerine göre belirlenmektedir. Yapının organizasyon ile aynı olmadığı yalnızca organizasyonun bir niteliğidir. Yapının üç temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; organizasyonu amacına ulaştıracak olan çıktıyı üretmek ki bu en önemlisidir, değişikliklerin organizasyona olumsuz etkilerini en aza indirmek ve faaliyetlerin yerine getirildiği ortamdır (Fedotova, 2005). Organizasyonun yapısı tasarruf, karar alma, istikrar, görev bilinci ve kendini yenileme şartlarını sağlayabilmelidir.

1.4.6. Teknoloji

Genel olarak teknoloji bir organizasyonun girdilerini çıktılarına çevirmek için kullandıkları gereçlerdir. Burada girdileri çıktılarına çevirmek için kullanılan teknoloji hem fiziksel (makine, teçhizat, donanım vb.) hem de fikirsel (model, program, kavram, yazılım vb.) olabilmektedir (Koçel, 2015). İş dünyasında yaşanan hızlı değişimler ve gelişmeler işletmelere belirsizlikler yaratırken, bunların bertaraf edilmesi için personeller teknolojiye başvurmaktadır. Teknoloji, rekabette bir silah olarak kullanılmaktadır. Günümüzde geliştirilen teknoloji kısa süreli avantaj sağlamaktadır. Çünkü patent kuralları içerisinde belli sayıda parçaları değiştirilerek kopyasının yapılması rakiplerini daha da avantajlı hale getirebilmektedir. Teknoloji, işletmenin performansını arttırmada ve personel üzerindeki etkisi ile farklılaştıran bir değişken durumundadır (Demir ve Okan, 2009).

1990 yılında önce teknoloji modeli iki faktör olmak üzere anlamlandırılmış ve bu zamanında yeterlilik sağlamıştır. Bu modeller Teknoloji İtme Modeli ve Pazar Çekme Modeli olmak üzere iki faktörden oluşurdu. Bu durumun yetersiz kalması ile modeller Eşleştirme Modeli, Entegre Modeli ve Öğrenme Modeli olarak genişletilmiştir (Karadal ve Türk, 2008). 1990'lı yıllarda teknoloji-organizasyon-çevre (TOÇ) modelini geliştiren Tornatzky ve Fleischer, işletmelerin teknolojiye duyduğu ihtiyacı, ihtiyacı olan teknolojik aleti, programı arama süreci ve bunları nasıl kullandıklarını bulmayı amaçlamıştır ve bu model ile teknolojinin kabulünü açıklamıştır. Bir organizasyon için teknolojik bağlam ve çevresel bağlam kesinlikle önceden bilinmeli ve işletme var oldukça içinde bulunacağı durumdur. Teknolojik bağlam, işletme içerisinde olan ve personel tarafından kullanılan mevcut teknolojik donanım ile dışarıda işletmenin erişebileceği teknolojik donanımı ifade etmektedir. Çevresel bağlam ise işletmenin içinde bulunduğu sektörü, rakiplerini ve kamu ile ilişkisini inceler. Bu değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda ise teknoloji organizasyonlara avantaj sağladığı gibi aynı zamanda dezavantaj da sağlamaktadır (Sözüer ve Pınar, 2016).

Öğrenen organizasyonlar bilgi teknolojisini kullanarak açık haberleşme ve bilgiyi paylaşmada kolaylıklar sağlamıştır. Ayrıca günümüz işletmeleri gerek duyduğu birçok yazılımı yani fikirsel teknolojiyi kullanarak işletmede elle yapılan birçok işlemi dijital ortama taşıyarak personel yükünü hafifletmiştir (Tuna ve Çakırer, 2008). Organizasyonlar elde ettikleri başarıları korumak ve yeni başarılar elde etmek istiyorsa, örgütte bulunan teknolojiyi yetkin bir şekilde kullanması ve yeni bilgiler elde etmesi gerekmektedir.

1.4.7. Organizasyonel hafıza

Önceden işletmelerin ayakta kalmasını sağlayan kriterler arasında tek başına teknoloji, sermaye ve fabrika gibi faktörler yeterlilik gösterirken günümüzde bunlar yeterlilik göstermemektedir. Yeterliliğin sağlanabilmesi için bu etmenlerin bir şemsiye altında birleştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde örgütlerin faaliyetleri genel olarak bilgi üzerine kuruludur. Sattığımız ve satın aldığımızın çoğu en temel hammadde olan bilgidir. Organizasyonel hafızanın kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun nedeni örgütsel hafıza kavramının kökenlerinin sosyolojik kökenli olmasıdır. Huber, Devenport ve King 1998 yılında organizasyonel hafızayı Kurumun elde ettiği bilgi ve deneyimi muhafaza etme olarak özetlemiştir (Mert, 2017). Bilgiyi yönetmek, deneyimi teknoloji ile birleştirerek iş performansını arttırmak ile doğru orantılı olup işletmeyi ayakta tutmaktır (Cross ve Baird, 2000).

Organizasyonel hafıza, öğrenilen bilginin kodlanmasını, depolanmasını ve etkin kullanılmasını kapsamaktadır. organizasyonel hafıza, örgütsel öğrenmenin kişisel öğrenmeden farklı olduğunu kabul görmektedir. Aynı zamanda işlem maliyetini de azaltmaktadır. Örgütün en son amacı kurumsal hafızayı oluşturmak değil, kurumsal hafıza ile bilgileri toplamak, depolamak ve geçmişte yapılan hataları tekrarlamamaktır. Tecrübe birikimi anlamında da gelen organizasyonel hafıza bilginin sadece saklanmasını değil iletişimin temeli olarak örgütsel zekayı da artırır. Örgütler ellerindeki bilgilerle çeşitli metotlar ve yöntemler geliştirmektedir. Örgütsel hafıza bilgi, metot ve yetenek bütünü temsil etmektedir. Organizasyonel hafıza örgütsel hayata dair anlayışlar sunmaktadır (Kılıç, 2007).

1.5. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler

Öğrenme engelleri çoğu kez birden fazla etkenin bir araya gelmesi sonucu meydana gelmektedir (Kamasak ve Yücelen, 2009). Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörleri pozisyon ve kişisel kimlik anlayışı, düşmanı dışarıda arama sendromu, olaylara takılıp kalma, yavaş değişimlerin önemsenmemesi, tecrübeyle öğrenme hayali, yönetici takımlarıyla ilgili sorular ve geçmişin başarılarına sığınma başlıkları altında incelemek daha verimli kılmaktadır.

1.5.1. Pozisyon ve kişisel kimlik anlayışı

Örgütte çalışan herhangi bir çalışanın işine fazlasıyla yönelmesi ve bu işin kendisi ile özdeşleşmesi sonucu zamanla ortaya çıkan kimlik problemidir. Böyle kişiler kendilerine öğretilen iş dışında başka iş yapmazlar. Bunun olumsuz yönü işletmenin amacını göz ardı edilirken yalnızca önündeki günlük işine odaklanmasını sağlar. Sorumluluk duygusu minimum seviyededir. Böyle çalışan personelin sorumluluğu pozisyonları ile sınırlı kalmaktadır (Yazıcı, 2001).

1.5.2. Düşmanı dışarıda arama sendromu

Organizasyona sistemli bakmanın ne olduğunu bilmeyen veya bu durumdan uzak kalan bir çalışanın, pozisyonum neyse ben oyum anlayışını benimsediği bir durumdur. Örgütte yapılan yanlışlıklardan başkasını sorumlu tutma eğilimindedirler. Örgüt içinde birini suçlayabileceği gibi aynı zamanda örgüt dışında birilerini de suçlu bulurlar. Kendini geliştirme, sorgulama, eleştirme ve değerlendirmeden uzak kalıp düşmanını dışarda arama faaliyeti içinde sıkça bulunurlar (Kaçmaz, 2015). Bahaneler bulmak yerine eleştiriye kabul

eden ve kendini geliştirme eğilimdeki personellere sahip olan örgütler daima avantaj sağlamaktadırlar.

1.5.3. Olaylara takılıp kalma

Genellikle işletmede çalışan personellerin kendi aralarında kurdukları yanlış veya eksik iletişimin doğurduğu bir problemdir. Bu durum olayların kısıtını meydana getirmektedir. Eğer personelin çalışmasını kısa dönemli olaylar olumsuz etkiliyorsa o örgütteki üreticiler öğrenme durumunu sürdüremezler (Senge, 2004).

1.5.4. Yavaş değişimlerin önemsizmemesi

Personeller, işletmenin içinde ve dışında olan olayları aniden fark edip tepki veririler. Yavaş seyreden olaylar hızlıca fark edilmediğinden sonuçları geç olduğunda kendini göstermektedir. Yavaş gelişen olaylar da en az ani gelişen olaylar kadar tehlikeli olmaktadır (Öneren, 2008).

1.5.5. Tecrübeyle öğrenme hayali

Tecrübeyle öğrenme, örgütsel öğrenmenin önünde engel teşkil etmektedir. Çünkü tecrübe ile elde edilen bilgi kısa vadede etkilerini gösterememektedir. Bu durum da aniden alınan kararlar önünde zorluklar oluşturmakta ve işletmeyi zor duruma sokmaktadır. Uzun vade de sonuç getirecek olan tecrübeyle öğrenme, örgüt için avantaj değil daha çok dezavantaj sağlamaktadır (Kaçmaz, 2015).

1.5.6. Yönetici takımlarıyla ilgili sorular

Uzmanlık alanlarını temsilen örgütte bulunan ve tecrübeli yöneticilerin toplanması ile oluşan takımlardır. Bu takımlar örgütün karmaşık işlerini tespit etmek ve çözüm bulmak için çalışırlar. Örgütün içinde bulunan bu topluluk daima takım imajından söz etseler de kendi içlerinde birlikten söz edilemez. Bu olumsuzluklar dolayısıyla örgütte oluşan bir kriz durumu söz konusu olduğunda krizin çözülebilmesi çok zordur (Yazıcı, 2001). Kendi alanlarında uzman olan bu yöneticiler, kriz durumunda sorumluluk almazlar, suçlu arama eğilimindedirler, geçmiş başarılarına sığınmaktadırlar ve örgütün öğrenme durumuna zarar vermektedirler (Öneren, 2008).

1.5.7. Geçmişin başarılarına sığınma

Örgütler geçmişte kendilerine başarı getirmiş olan sistem ve çalışma düzenini bozmazlarsa aynı karlılığın devam edeceğini düşünürler. Bu durum ciddi bir yanılgıdan ibarettir. Bu durumun en iyi örneği “yanlış bir şey yapmadık ama piyasadan silindik” diyen nokia şirketi, geçmiş başarılarına sığınan ve bundan ciddi zarar gören örgüttür. Öğrenmenin olmadığı örgütlerde başarı daima geçicidir (Arıkan, 2001). Çünkü gelecek zaman asla başarıyı elde ettiğiniz zamanla aynı değildir.

1.6. Öğrenen Organizasyonlarla Geleneksel Organizasyonların Karşılaştırılması

Öğrenen organizasyon geleneksel organizasyona göre daha çok avantajlara sahiptir. Öğrenen organizasyon kendini daima yeniler, kendini geliştiren bir yapıya sahiptir ve teknolojik yenilikleri örgüte kazandırma eğilimi daha fazladır. Arada ciddi farklar vardır ve bunlardan bazılarını karşılaştırma yaparak örneklendirmek gerekirse; geleneksel kurumlarda öğrenenler yöneticiler ve satış elemanlarıyken öğrenen organizasyonda herkes öğrenmektedir. Geleneksel organizasyonda öğreten kurum içi eğitimciler veya dışardan gelen uzmanlardan oluşurken öğrenen organizasyonlarda işe en yakın olan kişiler genelde öğreten konumundadır. Geleneksel organizasyonda sorumlu kişi eğitim departmanıyla öğrenen organizasyonda sorumlu kişi herkestdir. Geleneksel organizasyonda öğrenme ihtiyaç duyulduğunda gerçekleşirken öğrenen organizasyonda öğrenme daima gerçekleşmektedir. Geleneksel organizasyonda öğrenme sınıflarda gerçekleşir, hedef bugünün ihtiyacıdır, duygular ruhsuzdur ve bilgiler tekniktir, öğrenen organizasyonda öğrenme her yerde, hedef gelecekteki ihtiyaçlardır, duygular coşkulu ve bilgiler teknik, ticari, kişiler arası gerçekleşmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007). Bu farklılıklar hiç azımsanmayacak ve ciddi farklılıklardır.

Günümüzde de geleneksel organizasyonlar öğrenmenin gerçekleşebilmesi için zaman ve emeğin gerekliliğini kavrayamamaktadırlar. Eski ekonomik kurallara göre ayakta kalmaya çalışan geleneksel organizasyonlara göre öğrenme insan kaynakları ile ilgili bir olaydır. Artan rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran organizasyonlar girişimci ruhuna sahip liderlere sahip olan örgütlerdir (Özkan, 2000).

1.7. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Öğrenen organizasyonu oluşturabilmek için beş yeni disiplinin bir araya getirilmesi gerekir. Disiplin, yetenek ve deneyim elde etmenin yoludur. Bu başlık altında göreceğimiz disiplin konuları bilinen disiplin konularından farklı olarak kişisel disiplin olmalarıdır. Her biri düşünce, istek, iletişim ve öğrenme ile yakından ilintilidir. Yani geleneksel yönetim disiplinleri olmasından daha çok sanatsal disiplin gibidirler (Kıngır ve Mesci, 2007).

Öğrenen organizasyon için tek modelden söz etmek imkansızdır. Modeller bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Örgüt içerisinde bulunan çalışanların amacı kalite ve müşteri memnuniyetidir. Öğrenen organizasyon için Senge beş disiplinden söz etmektedir. Bu disiplinleri “anlama ve yapma yolu” olarak açıklamıştır. Aşağıdaki başlıklardan açıklayacağımız disiplinler Senge tarafından 1990’lı yıllarda ortaya atılmış ve şu başlıklar altında toplanmıştır; kişisel yetkinlik, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir (Bulutlar, 2003).

1.7.1. Kişisel yetkinlik

Kişisel yetenek ve beceri üzerine kuruludur. Kişisel ustalıkların kişisel üzerinde değil, sistem ve organizasyon üzerinde kullanılmalıdır. Bireyler kendilerini yargılayacak durumda olmalıdırlar (Çam, 2002). Örgüt içerisinde gerçekleşen olumlu ya da olumsuz olayların tümüne tepkici bir yaklaşımdan ziyade yaratıcı ve çözümcü bir yaklaşım izleme modelidir. Bir disiplinin hayatımızın bir parçası haline gelmesinde temelde yatan iki hareketi barındırmaktadır. İlki aydınlığa kavuşturulmasıdır. İkincisi de gerçekliği en şeffaf hali ile öğrenme yöntemini bulmaya çalışmaktır (Senge, 1993)

Yaratıcı gerilim, istediğimiz olgular (vizyon) ile gerçekliğin yan yana getirilmesi durumudur. Kişisel yetkinliğin özünde kişinin kendi hayatındaki yaratıcı gerilimi var edip nasıl bir öğrenme şeklini benimsediğidir. Bu durum şunu göstermektedir ki “öğrenmek” yalnızca daha fazla bilgi elde etmek değildir. Öğrenme, istediğimiz sonuçları üretme yeteneğidir. Bu da hayat boyu öğrenmeyi, üretici olmayı sağlamaktadır (Çoban, 2006).

Kişisel ustalık yeteneğine sahip insanların belli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Amaç duygusu vardır ve mevcut gerçekliği müttelik olarak görürler. Hayat boyu öğrenme eğilimindedirler (Kıngır ve Mesci, 2007).

1.7.2. Zihni modeller

Bu model kişinin dış dünyaya bakış açısını belirtir. Öğrenmede zihni modeller önemlidir ve varlığı keşfedilemez (Üner). Bu model bireyin dünyayı nasıl anlamlandırdığı ve nasıl harekete geçtiğini göstermektedir. Organizasyonlar, bir kişinin yapamayacağı işi birçok kişinin bir araya gelerek ortak bir yol çizmektir. Zihni modeller, organizasyon içinde öğrenmeye yönelik faaliyetlerde kullanıldığı takdirde olumlu sonuçlar doğuracaktır (Taştan, 2006). Kişiler, zihni modeller yardımı ile karşılaştırma yapabilir ve bu sonuçları paylaşarak açıklayabilir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Zihni modellerle çalışma disiplini, kişinin içindeki vizyonun ortaya çıkarır. Bu kişiler, hazır bilgi ve öğrenmeyi reddederek insanların kullandıkları klasik yöntemleri dışına çıkmaya çalışırlar ve bu çalışma onların akademik beceriler kazanmasına yol açar. Kişiler arası beceri olmadan öğrenme, üretken değil uyumcu bir öğrenmeyi sağlar. Üretken öğrenme, düşünme, araştırma ve soruşturma becerilerine sahip olmayı gerektirir. Kişiler zihni modelleri bu şekilde kullandıkları takdirde kişilere meydan okumayı başaracaklardır (Çoban, 2006).

1.7.3. Paylaşılan vizyon

Vizyon bir bağlamda ileriye görme gücüdür. Paylaşılan vizyon, karşılıklı etkileşim ile doğmaktadır. Paylaşılan (ortak) vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz” sorusunun cevabıdır. Bir örgütte gerçekten paylaşılan vizyon mevcut ise personel, kendisine emredildiği için değil öğrenme arzusu ile isteyerek öğrenme sürecine girerler (Kutaniş, 2002). Örgütlerde liderlerin sahip olduğu bir vizyon vardır ve bu vizyonu organizasyon içerisinde özümşenerek dağıtılması arzusundadırlar. Ancak liderlerin vizyonu paylaşılan vizyon olmazsa etkili olamaz ve çalışanları harekete geçiremezler. Öğrenen organizasyonlar personelin kendi vizyonlarının geliştirilmesini desteklerler (Sarıhan, 1998).

1.7.4. Takım halinde öğrenme

Üner’e göre bir takım başarıya ulaşmak istiyorsa şu dört aşamaya ihtiyaç duyar; formlaşma, heyecanlanma, normlaşma ve görevini yerine getirmeye başlama (Üner, 2006). Diyalog, takım halinde öğrenmenin en temel aşamasıdır ve gerçekte, birlikte düşünmeye yol olanak sağlar. Platon’un “devlet” adlı kitabında, Socrates’in en iyi öğrenmenin diyalog olduğunu söylemiş ve öğrenimlerini bu şekilde sağladığını vurgulamıştır (Platon, 2017).

Diyalogda bir düşünce ortaya konur, karşılıklı eleştiriler ve yapılır ve herkesin kabul edeceği bir sonuca varılmak istenir.

Kişisel yetkinlik ve ortak vizyonda öğrenme sağlanabilir ama yeterli düzeyde değildir. İnsanların çoğu zaman ortak hareket etmeye ihtiyaç duymaktadır. Örgütler gerçekte başarıyı elde etmek istiyorsa takım kapasitesini ve takımın niteliğini arttırmalıdır. Takım halinde öğrenmenin amacı bir sinerji yakalamaktır (Kıngır ve Mesci, 2007). Aynı zamanda takım halinde öğrenmek disiplin ve pratik gerektirir. Modern organizasyonlarda çalışanlar bu eksikliği fark etmekte güçlü çekmektedir.

1.7.5.Sistem düşüncesi

Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temelidir ve bütün disiplinleri bütünleştirmektedir. Genellikle uzun süreli bir görüşe yönelmektedir (Taştan, 2006). Burada olaylar birbirini doğrudan değil döngü içinde etkilemektedir. Karşılıklı ilişkiler ve değişim sürecini kavrar. Bu düşüncenin özelliği pekiştirici geri besleme süreci ve dengeleyici geri besleme sürecidir (Çam, 2002).

Peters, sistem düşüncesini şu şekilde anlatmaktadır “sistemlere gereğince önem vermeyen küçük bir firma bir vuruşta yerle bir olur”. Sistem, parçaları birleştirip ardından bütün olarak bakmayı sağlamaktadır. Bunun avantaj olabileceği gibi aynı zamanda dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemleri parçaları arasındaki bağlantıları görmemizi sağlar ki bu avantajını göstermektedir. Bir bütün olarak baktığımız yerde eylemlerin uzantılarını görme yetimiz zamanla kaybolması da dezavantajını göstergesidir (Çoban, 2006). Günümüzde karmaşıklıklar çok fazladır ve her geçen gün karmaşıklık artmaktadır. Çevresel faktörleri ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerinin zamanla karmaşıklık seviyesinin artması, dünyayı bir bütün olarak görmenin önemini arttırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

2. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

Aile tanımı en küçük sosyal birim iken işletmenin tanımı insanlara mal ve hizmet üreten kurumlardır. Aile işletmeleri, kan bağı ile birbirlerine bağlı kişilerin mal veya hizmet üretmek için bir araya geldikleri ve kar elde etmek için kurulan sosyal örgütlerdir. Temelde aile ve işletme tamamen zıt unsurlardır. Ailede duygu varken işletmede akıl vardır, birlik ve beraberlik yerine rekabet ve ilişki yerine de sonuçlar bulunmaktadır. Bu iki zıt unsur aile işletmelerinde bir araya gelmektedir (Ateş, 2003).

Fortune 500 dergisine göre dünyadaki tüm büyük ve başarılı işletmelerinin içinde aile işletmelerinin oranı yüzde kırk olduğu tahmin edilmektedir. Aile işletmelerinin bütün işletmeler arasındaki oranı ise %65 ile %80 arasındadır bunların büyük bölümü küçük işletmelerdir ve birçoğu bir sonraki nesle asla geçmeyecektir. Birçok insanın hayatındaki en önemli iki unsur aileleri ve işleridir. Bu iki unsurun bir araya gelmesi sonucunda ortaya bazı zorluklar çıkmaktadır. Sigmund Freud da hayatı anlamlandırılan unsurları sevmek ve çalışmak olarak belirtmiştir.

2.1. Aile İşletmeleri Tanımı

Bir işletmede aynı aileden en az iki kişinin yönetimde olması bu işletmeyi aile işletmesi yapmaktadır. Özalp, aile işletmelerini “aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsurdur” şeklinde tanımlamıştır (Özalp, 1971). Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin yüklü miktarda yatırım yapması ya da yönetimin faaliyetlerinde karar merci olması durumu aile işletmesini tanımlar. Aile işletmelerinde aile üyeleri yönetim kademelerinde çalışır (Bozkurt, 1997). Aile işletmeleri bu ve benzerleri gibi birçok kez tanımlanmıştır. Kimileri geniş bir perspektiften bakarken kimisi dar perspektiften bakmıştır. Son olarak Benght Karlöf ise aile işletmelerini servet üzerinden tanımlayarak “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel bir şirket” tipi olarak anlamlandırmıştır. Tüm tanımları inceleyen Fındıkçı tanımların ortak yanlarını maddeler halinde yazmıştır. Yazdığı maddelerin temelde “yönetim, mülkiyet ve kültür” eksenli olduğunu ifade etmiştir (Fındıkçı, 2014).

2.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Bir işletmenin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için, aile şirketini diğer işletmelerden ayıran özellikleri bazı özelliklere sahip olması gerekir. Aile şirketini tanımlayan ve diğer işletmelerden ayıran özellikleri maddeler halinde sıralayacak olursan şöyle sıralayabiliriz (Karpuzoğlu, 2000).

1. Aile işletmelerinde, aileden en az iki şahıs işletme yönetimiyle ilgilenir.
2. Aile işletmelerinde şirket politikaları ailenin çıkarları ile uyumludur ve şirket ailenin değer ve inançlarından etkilenir.
3. Ailede güven ve sevgi kazanan kişi aile işletmelerinde girişimciler ile bire bir ilgilenen kişi durumundadır.
4. Yöneticilerin birinci dereceden kan bağı bulunan kişiler şirkette çalışırlar. Bunun nedeni şirketin miras kalacağı kişi veya kişilerin şirketi tanımaları ve işletme yöntemini görmeleri sağlanır. Amaç ailenin geleceğini güvence altına almaktır.
5. Hem şirketin hem de ailenin isim ve prestiji daima etkileşim içindedir. Aile bireylerinin toplumdaki statüsünü işletmenin statüsü etkilemektedir.
6. Aile bireylerinin işletmede buldukları pozisyon aile içi durumu ile doğru orantılıdır. Ailede aktif olan kişi işletmede de aktif halde bulunurken ailede pasif durumda bulunan kişi aynı zamanda işletmede de pasif durumda kalmaktadır.
7. Aile işletmelerinde koruma diğer işletmelere göre çok fazladır. Sağlık durumuna göre çalışma saatleri esnetilir ve izne ayrılma durumu kolaydır. Çalışan birey kadın ise hamile olması veya ev işlerine göre ayarlamalar yapılabilmektedir.
8. Ailenin değer ve inançları işletmenin yapacağı işlerin büyük kısmını belirlemektedir. Aile işletmelerinde genelde inançlardan ödün verilmez.
9. Aile şirketleri daha kapalı durumdadır. İşletmenin maddi olarak sıkışması durumunda işletme banka ve benzeri yerlere başvuru yapmaktansa aile bireylerinden veya yakın çevreden maddi destek alarak açığını kapatmaktadır. Amaç işletme bilgilerini dışarıya aktarmamak ve göstermemektir.
10. Personel ihtiyacı uzmanlardan çok aile bireyleri tercih edilmektedir. Bu durum güveni uzmanlığa tercih etmenin göstergesidir. Aile işletmelerinde güven uzmanlığın önünde tutulmaktadır.
11. Yönetim kademelerinin en üstünde kendileri bulunmaktadır. Genel müdür ve yönetim kurulu başkanı gibi pozisyonlar kendilerine mahsustur ve sağlıkları el verdiği sürece yönetimi devretmezler.

2.3. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri

Alayoğlu 2003 yılında yazdığı kitabında aile şirketlerinin gelişim evrelerinin ortaklık ve gelişim evreleri açısından dört guruba ayırmıştır ve şu şekilde sıralamıştır; girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri (tek patronlu), büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı), kompleks aile şirketi (kuzenler ortaklığı) ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri (Alayoğlu, 2003).

Aile şirketleri her evreyi aynı sırada yapmak zorunda değildir. Aynı zamanda hepsini birden tamamlamak durumda da değildir. Aile şirketlerinde anne ve baba şirket hisselerinin hepsini çocuklarında devrederken şirket yönetimini sürdürebilir. Akılcı devirler aile şirketlerinde sorunların çözümünü de sağlamaktadır. Bu model anne ve babanın ölümüne kadar devam eder. Aile şirketlerinin gelişim evrelerinin avantajları, dezavantajları ve temel sorunları aşağıda yer almaktadır (Semerci, 2008).

2.3.1. Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri

Girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketini temsil eder. Girişimcinin değer ve inançlarına önem verilir. İşletmede bulunan aile üyelerinin arasında duygusal bağ vardır. Bu duygusal bağa ailenin değerlerinin eklenmesi, şirketin amaç ve hedeflerini bütünleştirerek daha güçlü kılmaktadır (Akça, 2010). Bu evrede şirket ve girişimci aynı özellikleri taşıdığından dolayı şirket bizzat girişimciye bağlıdır ve girişimci bizzat işin başındadır. Hisselerin büyük bölümü tek bir kişide veya karı-kocada bulunmaktadır (Alayoğlu). Stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınmaktadır. Aile şirketlerinde karı-kocanın paylara sahip olması, sahip olduğu pay oranında işletmede söz sahibi olduğu anlamına gelmemekle birlikte girişimcinin sözü bu durumlarda geçerli olmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde ortak olmak sadece kâğıt üzerinde kalabilmektedir.

Bu tip işletmelerde girişimci üretim, satın alma, kayıt tutma, satış eğitim işleri ile birebir ilgilenmektedir. İşler büyüdüğü zaman girişimci işlere ve çalışanlara tek başına yetişemez duruma gelir. Bu durumda işletmeye yeni yöneticiler alınır ve işlerin bir kısmı pay edilerek iş yükü azaltılır (Akça, 2010). Girişimcinin işletmede stratejinin temel belirleyicisi konumunda olması dolayısıyla şirket tek kişinin dinamizmine ve vizyonuna sahip olduğundan bu surum uzun vade de ciddi bir sorun teşkil etmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011).

Birinci nesil aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar şunlardır;

- Girişimcinin kişiliği ve değer yargıları örgütün yapısına da yansımaktadır. Çalışanlarla ve problemlerle birebir ilgilenen girişimci problemlere geçici çözümler bularak sorunu bertaraf etmeye çalışır. Bu durum belirsizliklere yol açarak şirketi riske atmaktadır. Bu durumda da girişimci risk almaktan kaçınarak aile bireylerine danışır ve onları da karara dahi etmeye çalışarak sorumluluk yükünü azaltmaya çalışmaktadır. Girişimcinin bunu yapmasındaki amacı ise doğacak olan herhangi bir başarısızlıktan dolayı suçlanmaktan kaçınmaktır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2009).
- Girişimcinin iş hayatı özel hayatına yansır ve ailesine yeteri kadar zaman ayıramaz. Şirketin başarısı için çalışarak ailesine ihmal edebilmektedir.
- Nakit akışı zayıftır ve tanıtım harcamaları yüksek olduğu için risk fazladır. Kolaylıkla paraya çevrilebilecek özellikteki varlıklara çok ihtiyaç duyulur ki bunlara likidite denir (Akça, 2010).
- İşletmelerin büyük bölümü birinci kuşağın elindedir ve aynı zamanda birinci kuşak genel müdür veya kurul başkanı olmakta birlikte yönetimde en fazla söz sahibi olan kişi konumundadır. Aile bireylerinden birini uzman kişilere tercih edilmesi yüksek ihtimaldir ki bunun nedeni güvenin uzmanlığın önüne geçiyor olmasıdır. Üst düzey yönetici potansiyeli olan aile bireylerinin gelecekte yönetici pozisyonunda olabilmesi için önceden şirketin vizyon ve misyonuna aşılıyarak yönetici olabilmesi için hazır duruma getirilmeye çalışılır (Arıcioglu, Yıldız ve Paksoy, 2008).
- Bir sonraki nesil için planlı ve programlı bir mülkiyet ve yönetim yapısı bulunmamaktadır.

2.3.2. Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri oluşturur. Mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılır ve “kardeşler ortaklı” başlığı altında da toplanabilir. Burada iki veya daha fazla kardeş şirkette hisselere sahiptir. Bu evrede şirket resmileşme sürecine girer ve herkesçe bilinen ve uygulanan sistemlere sahip olur. Şirket kuruluş aşamasındaki sorunları aşmıştır ve büyüme evresine girmiştir. İşletme büyümesi münasebeti ile aile bireyleri arasında işletmede çalışma arzusu artmaktadır. Şirket aile birliğinin merkezi haline gelmesi aşamasına girmiştir (Alayoğlu, 2003). Aile işletmeleri burada sosyolojinin ideal aktör tiplemesine oldukça yaklaşmıştır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2006).

Bu aşamada işletmeler önemli stratejiler ve psikolojik sorunlarla karşılaşır. Tek kişinin yönettiği bir şirket halinden daha kompleks bir yapıya geçerken şirketler bazı sıkıntılar yaşamaktadırlar ve bu durumda olan aile işletmeleri en kırılgan yapı durumundadır. Bu aşamanın ana teması iş birliğidir. Şirket takım çabasına dayanmakta ve bireysel yetenek ve beceriler çok yetersiz kalmaktadır. Şirketinin politikası karmaşık olan yapıyı formül ve yöntemler bularak daha basite indirgemek ve yalnızca anlık problemleri değil gelecekteki sorunları da tahmin ederek bertaraf etmek olmalıdır. Aynı zamanda üçüncü neslinde şirketi dahili düşünülmesi, gerek görüldüğü taktirde müdahil olmalarını sağlamalıdır (Yolaç ve Doğan, 2011).

Aile değerleri iş değerlerinden daha önemli görülmekte ve ailenin beraberliğinin sağlanmasında şirket bir aracı görevi görmesi nedeniyle bu evrede yaşanan muhtemel sorunlar şunlar olacağı ifade edilmektedir (Akça, 2010).

- Şirket simültane büyüdükçe, kâra geçtikçe ve prestij sahibi oldukça şirkette çalışmak isteyen ve hissedar olmak isteyen aile bireyleri de beraberinde artar. Pay sahibi olan her bir kardeş kendi çocuklarının geleceğini güvence altına almak için, kendi sorumlu olduğu bölümlere çocuklarını getirmek istemeleri de uzun vade de sorun teşkil etmektedir.
- Hisseye sahip olan bireyler, kendi ailelerinin giderlerini en ve eksiksiz bir şekilde tamamlamak istemektedir. Akabinde tatil, dinlenme ve araba gibi zevklerinden de mahrum edilmek istenmezler. Bu durum ortak olan kardeşlerin arasını belli bir süre sonra bozarak çatışmaya götürmesi ciddi bir sorun haline gelmektedir.
- Büyüme evresindeki şirketin kendi masrafları zamanla artış göstermektedir. Ailenin nakde duyduğu ihtiyaca şirketler de ihtiyaç duymaktadır. Ortakların çekirdek aileyi düşünerek şirketi ikinci plana attığı taktirde büyümede sıkıntılar yaşanması ve büyümenin durması hatta gerilemesi görülebilmektedir. Şirketi ayakta tutamamak demek aynı zamanda çekirdek ailenin ihtiyacını da zamanla karşılayamamak anlamına gelir. Bu sorun baş gösterdiğinde aileler arası çatışma kendi belli etmektedir ve ciddi sorunlar meydana gelmektedir. Yani şirketi doyuramamak aynı zamanda çekirdek aileleri de doyuramamak anlamına geldiği için çatışma olması kaçınılmazdır.
- Birinci nesil işletmelerde başarıdan ziyade hisse oranları fazla olan kişilerin daha fazla ön planda olması ve kararlarının bağlayıcı nitelikte olması rekabete yol açmaktadır. Yani güç, otorite ve özerklik yarışı işletmeye zarar vermekte ve aileler arasında sorun

çıkmasına, şirketin menfaati dışında hareket edildiği için de çatışmalara sebebiyet vermektedir.

- Evlilik yoluyla aileye dahil olan kişilerin şirkette söz sahibi olmak istemesi sonucunda anlaşmazlıklar meydana gelmektedir. Bu durum Türkiye’de bir hayli fazladır. İki kardeşin emekle kurduğu şirketler çoğu zaman evlilik sonrasında dağılmaktadır.
- Herkesçe kabul gören bir kontrol mekanizmasının var olmaması ve düşünülmemesi, şirketin sonradan karşılaşılabileceği meselelerdir (Akça, 2010).

Kardeş ortaklık evresi, profesyonelliğe geçiş aşamasında olan bir evre olduğu için sorunların erkenden tespit edilip bertaraf edilmesi şirketin ömrünü belirlemektedir. Bu evrede temel de yapılması gerekenler şunlardır; Pazar şartlarına ve işletme amaçlarına uygun sistemlerin kurulması ve işletmenin ihtiyacını karşılayabilecek profesyoneller istihdam edilirse şirket, bir sonraki evreye geçiş yapabilmesi kolaylaşmaktadır (Alayoğlu, 2003).

2.3.3. Karmaşık aile işletmeleri

Üçüncü nesil olan kuzenlerin yönetimde söz sahibi olduğu “kompleks aile şirketi” olarak da nitelendirilen aile şirketleri yer alır. Karmaşık aile işletmesi, iş ve aile ilişkilerinin karmaşık hale geldiği büyümüş olan şirketin belli standart ve prosedürlere ihtiyaç duyduğu bir sistemi ifade eder. Şirkette üçüncü ve hatta dördüncü kuşak istihdam edilmekte. Aile üyelerinin çok olmasının yanı sıra uzman kişilerde mevcut durumdadır. Bu evrede hissedarların ayrımı daha net yapılmakta ve bu durum çatışmanın şiddetini arttırmaktadır. Çok sayıda kuşak ve aile fertlerinin çalışması işletme-aile dengesinin kurulmasında zorluklar doğurmaktadır. Burada şirkette çalışan aile bireyleri şirketin kârından çok hisseler ile ilgilenmesi şirketin prestijine ciddi zararlara vesile neden olmaktadır (Alayoğlu, 2003).

Şirketlerin büyük çoğunluğunda bu evrede “grup” veya “holding” şeklinde yapılanma yaygındır. Şirketin bünyesinde birçok nesilden çalışan olması veya aile bireylerinin çalışmak istemesi, aile-işletme dengesinin sağlanması hususunda bazı sorunlar gündeme gelmektedir. Bu evrede aile şirketlerinin karşılaştığı en temel sorunlar şunlar olabilmektedir (Akça, 2010).

- Yönetimin dışında kalan aile bireyleri yönetimi asılsızca eleştirmektedir. Geçmişte yaşanan sorunları dile getirerek işletme hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmeme ve yönetimde görev alamama durumlarından rahatsızlık duyarlar.
- Aynı aileye mensup kişiler aile bireylerini kendilerine rakip görmektedir. Yönetimde çalışan kişiler şirketin hisseleri ile ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını gözetmektedir. Şirket belli bir büyüklüğe ulaştığı takdirde varislik için

adayların çok olması aile içi çatışmaları körüklemektedir. Türkiye’de çok önemli şirketler maalesef eltilerin kavgası yüzünden batmıştır ve şirketi kapatılmasına neden olmuştur.

- Yeterli bilgisi olmayan, deneyimi bulunmayan, yetenekli ve iş sektöründe aktif olamayan bireylerin yönetimde çalışmak için ısrarcı olmaları, bunları bir hak olarak düşünmeleri ve ısrarcı davranmaları problem doğurmaktadır.
- Şirkette aktif olan bireyler ile pasif olan bireylerin birbirlerine muhalefet olmaları ve iktidar çatışması, her iki grubun da kendi çıkarlarını gözetmesi şirketin geleceğini zedelemektedir. Bu durum yönetimin etkinliğini ve verimi azaltmakta, yapılacak uygulamaların engellemekte ve çalışanların moral ve motivasyonunu düşürmektedir.
- Holding veya gruba bağlı açılması muhtemel şubelerin başına kimin geçeceğine karar verilmesi de ortaklar arasında sorunlara neden olmaktadır.
- Bu kompleks yapının kuralları konmuş bir aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmenin güçlüğü de ayrı bir problemdir.
- İşletmenin yönetim kısmında bulunan profesyonel çalışanlar güç sahibi olabilmek için veya gücünü arttırabilmek için böl ve yönet politikası izleyerek güç kavgasını körüklerler.

Kısaca kompleks aile işletmelerinde; mülkiyet, aile ve profesyoneller arasındadır-örgüt yapısı, karmaşıktır-karar alma yetkisi, profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak karar şeklindedir-karar alma şekli, merkezkaç-iletişim, dikey, yatay ve çaprazdır-değerler, iş değerleridir (Alayoğlu, 2003).

Bu kompleks yapıyı başarılı bir şekilde yönetmenin yolu, şirket ve aile ilişkilerini kurumsallaştırmak, hissedar sözleşmesi yapmak, aile planları ve kuralları oluşturulmak ve aile üyesi olmakla şirket hissedarı olmak arasındaki çizgiyi kesin bir şekilde ayırmaktır (Alayoğlu, 2003).

2.3.4. Sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri

Gelişme evresinin son aşaması sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleridir. Bu evrede kurumsallaşma ögesi yoğun bir şekilde görülür. İş değerleri aile değerlerinin önüne geçtiği bir durumdur (Karpuzoğlu, 2000).

Bu aşamada kan bağından ve güvenirlikten ziyade, iş ön plana çıkmaktadır. Bünyesinde en az iki kuşak bulundurmaktadır. Burada işler analize tabi tutulur ve işlerin yapılabilmesi için; işi yapacak kişilerde gereken özellikler, işlerin kesintisiz bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli araç-gereçler, ihtiyaç duyulduğu takdirde yardım alınacak birim ve uzmanlar ve çalışma şartları şeffaf bir şekilde belirtilmeli ve örgüt içerisinde yayılması

sağlanmalıdır. Çalışacak olan personelleri seçmek, niteliklerini belirlemek, yerleştirmek, performans, terfi ve ücret belirlemede sistemler kullanarak ve önceliği iş değerlerine verecek sistem oluşturulmalı ve hassasiyetle uygulanmalıdır.

Şirketin gelecekteki misyon ve vizyonu, stratejisi, uzun vadeli planlama çalışmaları üzerinde durulur. Hem iç hem de dış müşterinin memnuniyeti dikkate alınır ve mümkün mertebe öncül tutulur. Toplumsal ve sosyal hedefler belirlenir ve gerçekleştirme aşamaları tasarlanır.

Bütün bu hassasiyetlere rağmen bu evrede de bazı sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu sorunlardan bazıları şunlardır.

- Kurumsallaşmayı bünyesinde en çok barındıran evredir. Bu durum katılaşmayı da beraberinde getirmektedir. Maalesef bu katılaşma ilke, kural ve standartların değişmesini zorlaştırarak yeniliklere kapalı hale getirmektedir. Körü körüne kurallara bağlı kalmayı sağlayan bu evre ciddi sorunlara sebep olmaktadır. Bu evrede sıkça rastlanan sorunların başında katılaşma gelmektedir.
- Kurumsal bir yapıyı bünyesinde barındıran bu şirketlerde aile fertleri profesyonellerin emri altında çalışmak istememesi, ücretlendirme konusunda kendisine ayrıcalık tanınmak istenmesi ve terfilerde aile üyelerinin profesyonel çalışanlar ile eşit şartlarda olmamaları şirketi zor duruma sokan durumlardır.
- Aile üyelerinin yüksek mertebelerde olabilmeleri için profesyonellere muhalefet olmaları birtakım engeller çıkarabilmektedir. Aynı zamanda muhalif aile üyeleri üst rütbelerde bulunan aile üyelerini de hedef alarak şirketin kararlarına engel olabilmektedir. Bu durum şirket çıkarlarını ikinci plana atmaktadır.

Sağlıklı bir sistem kurarak aile meclisi, aile anayasası, devir ve miras planı önceden hazırlanmalı, olası olumsuz durumlarda izlenecek yollar akılsel bir şekilde yapılabilmesi sağlanmalıdır.

2.4. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri

Farklı iki sistemden meydana gelen aile işletmeleri sistem modellerinden biri toplumun temeli olan ve manevi boyutu ağır gelen aileyken ikincisi kâr gütmek amacıyla kurulan ve maddi boyuta dikkat çeken işletmedir. Bunların birleşmesi ile farklı roller ortaya çıkmaktadır (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013). Aile işletmelerinin sistematik olarak incelenmesi 1960-1970 yılları arasında çıkan az sayıda makaleler ile başlamıştır. 1960 yılında Calder, 1964 yılında Donnelly, 1971 yılında Levinson, 1975 yılında Barry, ve 1976 yılında Barnes ve

Henson tarafından yayınlanan makaleler, aile işletmelerinde sürekli görülen adam kayırma (nepotizm) sorunlarına değinmektedir (Ateş, 2003).

Ortaya çıkan kavramsal model aile şirketlerini hem aile üyesi olması hem de işletme üyesi olmasından dolayı iki alt sisteme ayırmıştır. Bu alt başlıklar “aile sistem teorisi” ve “aile işletmelerinde üç daire modeli” şeklinde ayrılarak detaylandırılmıştır (Gölcü, 2018). Alt sistemlerin her biri kendi kural, değer, gelenek ve örgüt yapısından oluşmaktadır. Her iki alt sistem kendi görevlerini yerine getirmeye çalışırken sorunlarla karşılaşmaktadır (Ateş, 2003). Alt başlıklarda bu kavramlara yer verilmiştir.

2.4.1. Aile sistem teorisi

Aile işletmelerine aile sistemi-iş sistemi Whiteside ve Brown 1991 yılında getirilmiştir. Bu iki sistem arasında istikrarsızlık olması bunları ayrı ayrı tanımlama mecburiyetinde bırakmıştır. Örtüşen iki farklı sistemin sınırlarının belirlenmesi şarttır (Günver, 2002). Aile sistem teorisi, birbirine zıt iki sistemin birleşmesi ile ortaya çıkan amaç ve dinamikleri irdelemektedir. Aile, manevi yönleri ağır bastığından duygusal boyutta, işletme ise maddi boyuttadır. Aile ve işletme amaçları bazen çelişmektedir. Ailenin amaçları, güveni sağlamak ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir. İşletme ise tabii olarak genel amacı kâr elde etmektir. Aile ve işletme çıkarları kimi zaman örtüştüğü gibi kimi zaman da çelişmektedir (Arbak, 2010).

Aile sistemi bünyesinde; çocuk yetiştirme, gözeten insanların varlığı, koşulsuz kabullenme, geniş otorite, duygusal bağlar, sonsuza dek sürecek kan bağı, biçimsel olmayan ilişkiler ve geniş zaman çerçevesi bulundururken bunlara karşın işletme sistemi; kâr elde etmek, üreten insanların varlığı, performans beklentisi, rollere bağlı otorite, gerçekçi bağlar, geçici ilişkiler, biçimsel ilişkiler ve sınırlı zaman çerçevesini bünyesinde barındırmaktadır (Ateş, 2003). Bu farklar değerlendirilip şirketin faydasını sağlayacak raporlar hazırlanmalı ve şirketin sürekliliği sağlanmalıdır (Acar, 2014).

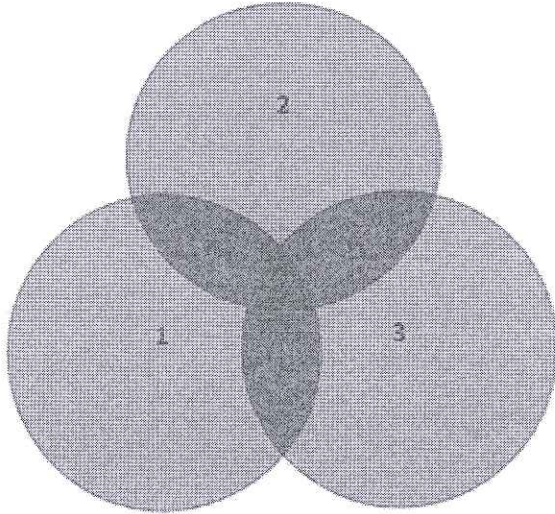
Aile ve işletmenin farklarından en önemlisi ve belirgin olanı üyeliktir. Ailenin bir üyesi olmak doğuştan gelirken, işletme üyesi olmak sonradan kazanılan bir durumdur. Bu iki sistemin bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmeleri bu yönüyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Aile ve işletme değerlerini şu şekilde sıralayabiliriz. Aile değerleri; ihtiyaçlı akrabalar iş imkânı sağlamaktadır, uyumlu ücret verilmekte, bireyleri araç olarak değil amaç olarak göstermekte ve bireyin gelişim ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. İşletme değerleri; en kabiliyetli olanı işe almak, maaşı piyasa koşullarına uyum olarak vermek, bireyleri araç olarak görerek performans açısından değerlendirmek ve örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için

öğretme fırsatları tasarlamaktır (Gölcü, 2018). Kurumsallaşmak için çabalayan aile işletmeleri, işletmeleri sürekli hale getirebilmek için aile ve işletme değerlerini dengede tutmalıdır (Güleş vd. 2013).

2.4.2. Aile işletmeleri üç daire modeli

Tagiuri ve Davis yaptıkları araştırmalar ile aile sistemi teorisini geliştirmiştir. Bunun sonucunda aile işletmelerinde aile ve iş dışında başka bir sistem daha bulmuş ve bunu üç daire modeli başlığı altında toplamıştır (Ateş, 2003). İşletme sistemini mülkiyet ve yönetim olarak ikiye ayırmıştır. Bunun nedeni bazılarının mülkiyette pay sahibiyken yönetimde yer almamaktadır, bazıları ise yönetimde yer almakta ama mülkiyette bir hakkı bulunmamaktadır. Bunun üzerine Gersick araştırma yaparak Tagiuri ve Davis çalışmalarını doğrulamıştır.

Aile işletmelerinde başarı, işletme dinamiğini anlamakla paralellik göstermektedir. Klasik bir aile işletmesinde üç farklı grup yer alır. Bu gruplar aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlardır. Bu üç gurup daire ile ifade edilirse bu ifade sonucunda üç daire modeli ortaya çıkar (Ateş, 2003).



Şekil.2.1. Aile, iş ve mülkiyet kavramları ilişkisi

Bu şekil içe geçmiş aile (1), iş (2) ve mülkiyet (3) kavramlarını açık hale getirerek kompleks yapıya çözmekte yardımcı olmaktadır. Birinci daire aileyi temsil etmekte, ikinci daire işi temsil ederken üçüncü daire de mülkiyeti temsil etmektedir. Bu dairelerin kesişmesi

ile toplamda yedi ayrı grup meydana gelmektedir. Bunların her birini açıklığa kavuşturmak açısından şöyle tanımlayabiliriz (Aydemir, 2011).

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır
3. Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir
4. Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır
5. Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir
6. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır
7. Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır (Aydiner, 2008).

Temelde model şunu göstermektedir, farklı alanlarda çalışan insanların farklı çıkarları temsil ettikleri ve farklı beklentiler içinde olduğunu belirtmektedir. Beklentinin farklı olması çatışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu durum devam ettikçe çatışma aile işletmesinin karakteristik yapısı haline gelir. Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul edilmesi gerekmekte ve çatışmanın kaynağı tespit edilerek çözümlenmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda üç daire modeli yarar sağlamaktadır (Gersick vd, 1997).

2.5. Dünyada Aile İşletmelerinin Tarihi Gelişimi ve Önemi

Üretim ticaret ancak sanayi devrimi ile gelişmiş ve ilerlemiştir. Zamanla artan ihtiyaç bilimin gelişmesiyle ekonominin farklı şekillerde değerlendirilmesine vesile olmuştur. Sanayi devrimi ile sermaye sahibi kişiler işletmeler kurarak atölye ve fabrika gibi yerler açmaya başlamıştır. Küçük atölyeler büyük miktarda işlevlerini yitirmiştir. Akabinde ihtiyaçları karşılamak için açılması gereken işletmeleri sermaye azlığından dolayı açamayan halka devlet tekelinde olan işletmeler açılmış ve halkın kullanımına bırakılmıştır. Tek başına sermaye bulamayan kişiler ortak şekilde işletmeler açarak aile işletmelerinin temelini oluşturmuşlardır. Günümüzde var olan işletmelerin birçoğu temelde aile işletmesi olarak kurulan işletmelerdir (Elalmış, 2010). Ülkelerin ekonomisi ve işletmeleri incelendiğinde tüm dünyada mevcut bulunan işletmelerin %70'inden fazlasını aile işletmeleri oluşturmaktadır (Kobal ve Yıldırım, 2014). Aile işletmelerinde küçük işletmeler var olduğu gibi tüm zorluklarla baş eden krizlerde doğru yönetim ile yıkılmayan büyük şirketlerde bulunmaktadır ve sayısı azımsanmayacak kadar çoktur (Kuzu, 2010).

Dünyada bulunan işletmeler içerisinde aile işletmeleri incelendiğinde aile işletmeleri benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Bunların arasında en önemli olan veri ise dünya genelindeki aile işletmelerinin ortalama yaşam süreçleri 24 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu süre de işletmenin kurucusu olan yöneticiler sayesindedir. Lee' ye göre "bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda ABD' deki aile işletmelerinin ancak %30'u ikinci kuşağa kadar devam etmektedir. Ek olarak yaklaşık %15-16'sının üçüncü kuşak yönetimine geçtiğini belirtmektedir. İngiltere'de ikinci kuşağa geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü kuşağa geçen işletme oranı %14'tür." Aile işletmelerinin ilgi odağı haline gelmesi 20. Yüzyılın ikinci yarısını bulmaktadır. İşletme ile ilgili eğitimin artması, girişimciliğin önemi artınca aile işletmeleri değer kazanmıştır. Aile işletmelerinin sayısı çok fazla olduğu için bu işletmelerin incelenmesi zorunlu bir hal almıştır (Güleş, 2013).

2.6. Türkiye'de Aile İşletmelerinin Tarihi Gelişimi ve Önemi

Geçmişten günümüze ulaşabilen şirket sayısı oldukça az sayıdadır. Bu az sayıda bulunan şirketler arasında en büyük paya gıda sektörü sahip durumdadır. Osmanlı döneminde ekonomi ve ticari faaliyetler gözde olmadığı ve tercih edilmediği için azınlıklar bu konuda faaliyet göstermekteydi. Bu nedenle ekonomide yer edinilememiş ve sonrasında ise geç kalındığı için sancıları yaşanmıştır. Ülkemizde özel sektör, cumhuriyetin kuruluşundan sonra gerçekleşmiştir. Bu nedenle son elli yıla kadar ekonomide pay edinilememiş, ancak son elli yılda ekonomide yer edinilmiştir (Doğan, 2010).

Çok partili hayata geçiş ile birlikte politikalar değişmiş, vaatler yerine getirilerek ekonomiye önem verilmiştir. 1950 ile 1980 yılları arasında sanayileşmeye hızlı bir şekilde geçilmiştir. Geçiş aşamasında yaşanan tabii sıkıntılar yaşanmıştır. Yapılan üretim tüketimi karşılayamadığı için üretilen ürünler pazarda çok çabuk satılmış ve bu nedenle rekabet ortamı sağlanamamıştır. 1980'den sonraki yıllarda şirketler büyümüş, üretim artmış ve rekabet ortamı oluşmuştur. Devlet politikaları sonucunda halka açık olan aile işletmelerine ihtiyaç duyulmuştur. Akabinde liberalleşme politikaları ile ekonomide ilerleme kaydedilmiş ve ithalat-ihracata geçilmiştir. Çok sayıda işletme ekonomide ilerleme kaydetmiş ve dünyaya yayılmıştır (Elalmış, 2010).

2010-2011 yılları arasında Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na Türkiye'den 50 aile katılmıştır. 2007 yılında yapılmış olan bir önceki araştırmaya göre Türkiye karamsar bir tablo çizmektedir. Bu araştırma ile Türkiye'de bulunan aile şirketlerinin büyüme beklentisinin arttığı gözlemlenmiştir. Dünyada büyüme beklentisi içinde olan aile işletmeleri

oranı %60 dolaylarındayken Türkiye’de bu oran %82 olarak hesap edilmiştir. Aynı zamanda kriz dönemlerinde aile şirketlerinin avantajlı olduğunu savunan aile şirketlerinin oranı ise %73’tür (Özcan, 2015).

Ülkelerin çoğunda ekonominin temelini aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu istatistik Türkiye içinde geçerli olmakla beraber orta ve küçük ölçekli şirketler içerisinde aile işletmelerinin oranı %95 dolaylarında olduğu hesaplanmıştır. Bu veri, aile şirketlerinin Türkiye içerisindeki önemini gözler önüne sermektedir (Yıldız 2010). Türkiye’de altıncı ve yedinci kuşağa bırakılan aile şirketleri maalesef bulunmamaktadır. Ülkemizde aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısıtlı olması ülkemiz koşulları ile doğrudan ilişkilidir. Ülkemizde girişimde bulunanların yani girişimcilerin faaliyete geçtiği zamanki yaşlarının küçük olduğu istatistikler ile mevcuttur. Bunun temel nedeni küçük yaşlarda okula gönderilmeyip veya okumak istemeyenlerin iş hayatına atılması gerçeğidir. İşletmenin büyümesi ile girişimcinin işletmede ki kontrolü azalmakta ve görevler laiki ile yerine getirilememektedir. İşletmeler bir sonraki nesle geçmesi daha da zorlaşmasının nedeni, girişimcinin sahip oldukları ve istekleri çocuklarını tatmin etmemekte ve akabinde farklı istek ve arzular istemesi şirketin bir sonraki kuşağı geçmesini zorlaştırmaktadır (Gölcü, 2018).

2.7. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha çabuk büyüdüğü ve bir o kadar da çabuk kapatılıp yok olduğu da gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinin kısa bir zaman dilimin de büyümeleri ve yok olabilmeleri, girişimcinin aile etkisinin avantajlarını nasıl kullandığı ve aile dezavantajlarını nasıl idare ederek bertaraf ettiği ile paralellik göstermektedir. Bu nedenle aile etkisi doğru hesaplanmalı ve gerekli müdahaleler zamanında yapılmalıdır (Akça, 2010). Aile işletmeleri diğer işletmelerle aynı koşulları paylaştıkları halde bir de ailenin olumlu ve olumsuz etkilerine de maruz kalmaktadır. Aile ve işletmenin var olma sebepleri tamamen farklıdır. Ailenin işletmeye dahil olması bu tür işletmelerde hem avantaj hem de dezavantaj sunmaktadır (Kobanoğlu, 2013).

Aile işletmelerinin kısa sürede büyümeleri kısa sürede yok olmalarına herhangi bir engel teşkil etmemektedir. Aile işletmeleri büyümek istiyor ve kalıcı olmak istiyorsa aile avantajlarını kullanıp dezavantajlarından uzak durarak bunu sağlamak mümkündür (Akça, 2010). Ülkemizde ve dünyada aile işletmeleri çok fazladır. İşletmeye ailenin dahil olması

muhakkak avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Dilbaz, 2005). Alt başlıklarda önce aile işletmelerinin avantajları akabinde de dezavantajlarından söz edilecektir.

2.7.1. Aile işletmelerinin avantajları

Aile işletmelerinin getirdiği avantajları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Aile işletmelerinde işletme, bir evlat gibi görülmekle beraber ömrünün uzun olması için her türlü fedakarlıklar yapılmaktadır. İşletme sermayesinin kaynağı çoğu zaman öz kaynaklardır (Semerciöz ve Ayrancı 2008). Bu nedenle finansman sorunlarına çözüm ararken yine öz kaynaktan destek alınmaktadır. Bu durum işletmeyi dışarıda güçlü kılmaktadır. Ayrıca işletmenin zor duruma düşmesi durumunda ortaklar mal ve servetlerinden fedakârlık ederek işletmeyi ayakta tutmaya çalışmaktadır (Akça, 2010). Aile işletmelerinin ülke ekonomisi yaptığı katkı vesilesi ile aile işletmeleri devletçe mali ve idari yönden desteklenmektedir (Güleş vd. 2013). İşletme aile ile bir bütünlük sağladığından, finansal açıdan yaşanan sorunları ve iflası engelleyebilmek için elinden geleni yapmaktadır (Arıca, 2007).
- Aile işletmeleri, sermaye ve yönetimi ellerinde bulundurmalarından mütevellit teknik ve idari konularda karar alma süresi hızlıdır. Bu durum da hantallığı ortadan kaldırmaktadır.
- Aynı aile ve ortamda yetişmekten dolayı ortakların birbirlerine sağladıkları uyum tabii olarak işletme yönetimine de yansımaktadır. Diğer işletmelerde uyum daha zor dağıldığı için bu durum aile işletmelerine avantaj sağlamaktadır (Yavuz, 2014).
- İşletmede çalışanlar aile içerisindeki üyelerden oluşmasından mütevellit bir ekip sinerjisi bulunmaktadır. İşletmede herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında işletmede çalışan aile üyeleri birbirine yardımcı olarak eksikliklerini kapatmaya çalışmaktadır. Bu durum işletmede ekip ruhu sinerjisini yansıtmaktadır.
- Aile bağları ve kan bağı nedeniyle yetenekli akrabalar işletmeye destek verip gerektiğinde işletmede çalışmaktadır. Güçlü aile bağı sayesinde sahiplenme artar ve Pazar payı genişler. Bu aile bağından dolayı çalışan aile üyeleri kendine işe bağlar, diğer çalışanlar ise işlerini sahiplenmektedir.
- Ailenin sahip olduğu kültür aynı zamanda işletmeye de yansımaktadır. Kurum kültürü oluşurken, ailede daha önce edinilen birikim, var olan tutum ve değer yargıları, sahip olunan inanç, birliktelik ve iletişimin bütünlüğü ve kuvveti tarafından sağlanmaktadır. Ahlaki standartlar ise işletmede saygı ve adaletin temelini oluşturmaktadır (Ege, 2008).

- Aile işletmelerinde düzenli çalışma saatleri yoktur. Çalışma saatleri esnekler. İşletmede girişimci ve işletmede çalışan aile üyeleri işleriyle yatıp işleriyle kalktıkları için müşterilerine verdikleri hizmet aralıksız ve aksama olmadan devam etmektedir. Bu özellik diğer işletmelere nazaran aile işletmelerine avantaj sağlamaktadır.
- Aile işletmeleri hem yurtiçinde hem de yurtdışında değişimleri ve gelişmeleri takip etmeleri daha kolaydır. Hızlı karar almaları, esnek çalışma saatleri, bürokrasi azlığı ve düşük maliyetle çalışan bulabilme aile işletmelerinde dinamizmi arttırmaktadır (Aykan, 2009).
- Aile işletmelerinin kuruluş amaçlarından biride nesilden nesle aktarılacak ailenin geleceğini güvence altına almaktır. Bu nedenle kurulan işletmelerde aile fertleri küçük yaştan itibaren bulunarak şirketin işleyişini anlamakta ve çalışma yöntemlerini öğrenmektedir. Bu durum aile fertlerinin küçük yaştan itibaren uzmanlaşmasını sağlamaktadır. Bu deneyimlerin sonunda işletmenin yönetim kadrosuna geçen aile üyesi uyum sorunu yaşamaz (Elalmış, 2010).
- Aile işletmelerinde itibarının gelişmesi genellikle işletmenin kurulması ile başlar. Çoğu zaman da kurucunun saygınlığı ile özdeşleşerek devam eder (Erdem, 2006). Aile işletmeye isim sağladığı gibi çoğu zaman ailenin ismi de şirketin kurulması ile duyulur. Ailenin saygınlığı ve güveni işletmeye yansımaktadır. Aynı zamanda işletmenin yaptığı iş ve çalışma güveni de aileye prestij sağlamaktadır. Yani karşılıklı fayda görülmektedir. Aile işletmeye, işletmede aileye kredi sağlamaktadır (Karuserci, 2008).

2.7.2. Aile işletmelerinin dezavantajları

Aile işletmelerinin dezavantajlarını maddeler halinde açıklayalım.

- Aileler genelde borçlanmaya sıcak bakmamaktadır. Bu aile içi durum aynı zamanda şirketlere de yansımaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu finans desteğine sıcak bakılmadığından bazen avantajlı ve kârlı işler işletmenin avucundan kaçmaktadır. Aynı zamanda bu durum bazen de şirketin büyümesi önünde bir engel teşkil etmektedir (Akça, 2010).
- Aile üyeleri yetki devirlerine sıcak bakmamaktadır. Yetkilerin ve kararların yetersiz bir kesim tarafında kalması doğru kararların alınmasını engelleyebilmektedir. Ortaklar her ne kadar eşit haklara sahip görülse de yöneticiler sahip oldukları hisse payı kadar yetkilerini kullanmaktadır (Kesken vd. 2008). Bu durum işletmeye zarar vererek aile faktörünü burada dezavantajlı hale getirmektedir.

- Aile işletmeleri eğitimden çok iş tecrübesine önem vermektedir. Bu durum yeni üyelerin eğitim seviyelerinin düşük olmasına anlamına gelmektedir. Gerekli vasıflara sahip olmayan aile üyelerinin istihdam edilmesi, yoğun rekabet ortamında işletmenin geri kalmasına neden olmaktadır.
- Aile kültürünün avantaj olması yanı sıra aile kültürü çok katı ise maalesef bu durum işletmeye zarar vermektedir. Çok kuralcı olmak yani kurallara aşırı derecede bağlı kalmak bazen değişimlere direnç göstererek işletmeye zarar vermektedir (Bozkurt, 2008).
- Aile işletmelerinde istatistik ve verilen yeterli düzeyde önemi yoktur. Veri ve istatistik yerine güvenilir arkadaş, akraba ve komşunun düşünceleri daha ön planda tutulur. Aile işletmelerinde kurucusu olan kişiler, girişimci ruha sahip oldukları için işletmenin büyümesinde bir süre önemli rol oynamaktadır. Ancak günümüzde bu yeterlilik sağlayamamaktadır. Özellikle finans, kaynak ve pazarlama konusunda yetersiz olan girişimci yönetim ile ilgili sıkıntılar yaşanmasına neden olmaktadır. Kurucu patron kendisine rakip ve denk birini görmek istemediğinden yeterliliğe sahip olan bir profesyonelden yardım ve destek alma taraftarı değildir. Bu durum da yönetimde sıkıntılar yaşanmasına ve işletmenin büyümesinde bir engel olmasına neden olmaktadır.
- Aile işletmelerinde yaşanan en büyük sorun devretme olarak görülmektedir. İşletmenin sürekliliği ve devretme daima ailenin içerisinde tartışılan bir konu olmaktadır. İşletmenin devamlılığı için kurucunun işletmeyi devretmesi ve yeni donanımlara sahip olan kendisinden bir sonraki kuşağa yönetimi bırakmalıdır. Devretme işletme için hayati karar anlamına gelmektedir. Yıllardan beri süregelen devretme yönetiminde ailenin en büyük ferdi devralırken, günümüzde bu durum tamamen değişmiş durumdadır. Yönetimi devretme sorunu çoğu zaman işletmelerin kapatılması ile sonuçlanmaktadır (Aydiner, 2008). Akılsel bir yönetici devredeceği zamanı bilmeli ve devredeceği kişiyi önceden belirleyip bu yönde eğitimini sağlamalıdır ki işletme sürekli olarak ayakta kalabilsin. Günümüzde bu sorun eskiye nazaran daha zor çözümlenmekte ve çoğu zaman şirketler pay edilerek dağıtılmaktadır. Bu durum da şirketin etkinliğini maalesef azaltmaktadır.

2.8. Aile İşletmelerinde Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar

Aile işletmelerinde yönetim sorunları ve yönetimde karşılaşılan sorunlar en ciddi sorunlardır. Maddeler halinde inceleyeceğimiz aile işletmelerinde yönetimde karşılaşılan sorunları aşağıda başlıklar halinde detaylı bir şekilde irdeleneceğiz.

2.8.1. Yönetim ve yönetici sorunları

Yönetim, bir işletmenin beynidir. Yapılacak ve yapılabilecek olanlara karar verilen yerdir. İşletmenin amacının yanı sıra finans, hammadde, üretim, pazarlama ve insan kaynakları faaliyetlerinin kusursuz olarak işlenmesini sağlamaktadır. Aile işletmelerinde kurucunun ve yöneticinin aynı kişi olması yönetimde ciddi sorunlara neden olmaktadır. Kurucu, bütün işleri tek başına halledebilme çabasındadır. İşletmeyi evlat gibi sahiplenmekte ve gecesini gündüzünü vermektedir. İşletmeyi en iyi kendisinin yöneteceğini düşünmektedir. İşletme zamanla büyüdüğünde kurucu işlere yetişememektedir ve işletme personel ihtiyacı duymaktadır. Yeni personeller alınırken deneyim ve uzmanlığa değil yalnızca aile üyesi olması nedeniyle aile üyelerinden alınır. Bu durum aile işletmelerinin önündeki en büyük sorundur (Yıldırım, 2007).

2.8.2. Nitelikli personelin bulunmaması

Teknoloji ilerledikçe bilgiye duyulan ihtiyaç da artmıştır. Bilgiyi var eden ve bilgiyi kullanabilen kişilere günümüzde daha çok ihtiyaç duyulduğu için işletmelerde aranan suretler olmuştur. Aile işletmelerinde ise maalesef ilkel davranılmaktadır. Teknoloji çağında bile aile işletmeleri nitelikli personel yerine aile üyelerini tercih etmektedirler. Profesyonel kişiler yerine tercih edilen aile üyeleri, işletmenin yönetim açlığına giderememektedir. Aynı zamanda alınacak nitelikli elemanı, kurucu ve girişimci olan kişiler kendilerine rakip gördüklerinden dolayı bir başka tercih edilmeyen nedenlerdendir. Aile işletmelerinde aileler, kendilerinden daha nitelikli elemanların bulunmasını münasip görmemektedirler. Bütün bunlara ek olarak kurucu kişinin hem uzman personel almamasının yanı sıra kendisini de geliştirmediklerinden, bu durum işletmeye zarar vermektedir (Develi, 2008).

2.8.3. İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması

İşletmede hem kurucu kişi hem de yönetici olan kişiler teknik konularda yeterli bilgiye sahip oldukları belirtilir. Bu kişiler üretim konusunda başarılıdır ama piyasada pazarlama finans ve analiz etme konularında yetersiz kalmaktadır. Türkiye’de teknik konulara sahip olan kurucu girişimciler aynı zamanda kendilerini finans ve pazarlama konularında da

geliştirmelidirler (Koçyiğit, 2013). Kendilerini bu konularda yeteri kadar geliştirmeyen veya geliştirmeye gerek duymayan aile işletmeleri, yakın zamanda yok olmaya yüz tutmaktadırlar.

2.8.4. Yönetici ve personelin eğitim sorunları

Aile işletmelerinde kurucuların, genellikle erken yaşta iş hayatına atılmak zorunda kaldıkları için ya eğitim alamamış kişiler ya da eğitimi yarım kalmış kişilerdir. Bu kişiler önemli eksiklikler yaşamaktadır ve bunun farkındadırlar. Bu eksikliklerini genellikle çocukları ve torunları ile kapatmaya çalışmaktadırlar. Çocuklarının istekleri onlar için ikinci planda kalmaktadır ve çocuklarının mesleki tercihlerini kendileri yapmaktadır. Bu tercihler genellikle kendilerinin ekşi oldukları yönleri kapatmaya yönelik tercihler olmaktadır (Gölcü, 2018). Bu durum maalesef sorun oluşturmaktadır. Hızla gelişen bu teknoloji çağı ve Pazar koşullarında yeterli düzeyde eğitim alınmalı ve bunlar deneyim ile desteklenmelidir. Aksi taktirde bir sonraki nesil işletmenin devamlılığını sağlayamamaktadırlar. Personelin eğitim ihtiyacını yalnızca gider olarak görmek ve bu konuda ihtiyatlı davranmamak aile işletmelerini zora sokmaktadır (Develi, 2008).

2.8.5. Enformasyon (bilgi) eksikliği

Birçok işletme de olduğu gibi aile işletmelerinde de bilgi edinme ve bu bilgiyi işleyip değerlendirme konusunda geri kalmaktadır. Aile işletmelerinde kurucu girişimciler bilmedikleri konularda araştırma yaparak kendini geliştirmek ve ulaşamadığı bilgiyi uzman kişilerden öğrenmeye yanaşmamaktadır. Girişimcilerin çoğu bilgiye duydukları ihtiyacın farkında değildirler. Ellerindeki bilgiyi yeterli saymakla beraber araştırmaya meyil etmemektedir. Aile işletmelerinde alınan kararların bilgiye dayandırılması işletmenin ömrünün ve niteliğini arttırmaktadır (Koçyiğit, 2013).

2.8.6. İdari ve teknik danışmanlık

Aile işletmeleri kurulurken detaylı araştırma yapılmalı ve bilgilerle dayandırılarak hareket edilmelidir. Geçmişten günümüze kurulan aile işletmelerinin çoğu maalesef yeterli bilgi olmadan ve araştırma yapılmadan kurulmaktadır. İşletmelerde alınan kararların çoğu geri dönüşümü olmayan kararlardır. İşe başlarken ürün seçimi, üretimin pazarlanması, fabrika için kuruluş yeri ve makineler hesaplanıp araştırılmadan yapılmaktadır. Aile işletmelerinde danışmanlık akla dahi gelmeyen bir olgudur. Ülkemizde hem finansal açıdan yardım hem de danışmanlık konusunda destek veren KOSGEB şu anda öncü konumdadır ve

aile işletmelerinde bu sorunların giderilmesi için bu kurum ve kuruluşların arttırılması, girişimcilerin ise bilgilendirilmesi gerekmektedir (Gölcü, 2018).

2.8.7. Rehberlik hizmetinden yoksunluk

Aile işletmelerinde kurucu girişimciler, eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarını gerekli görmemektedir. Bu durum başlı başına bir sorun niteliği taşımaktadır. Düşünce sistemi böyle olan girişimciler, nasıl bir eğitime ve nasıl bir desteğe ihtiyaç duyduklarının farkında bile olmamaktadırlar. Bu sorunların çözümü tabii olarak üniversitelerdir (Develi, 2008).

2.8.8. Kurumsallaşamama

İşletmeler açısından kurumsallaşmak demek işletmeni bir sistem haline gelmesi demektir ve aynı zamanda işletmenin sahip olduğu kültürdür. Aile işletmelerinin en zayıf ve aynı zamanda en güçlü yanı olan aile, işletme ile karıştırılmaktadır. Birikim ve yeteneğine bakılmaksızın aile bireyleri işletmeye dahil edilmektedir. Akabinde örgütsel hiyerarşi çerisinde yükseltilmektedir. Bazen de kişilere özel konumlar yaratılmaktadır. Küresel dünyada bilginin hızı, gelişen teknolojiye ayak uydurma, bilginin üstünlüğü, stratejik düşünce, rekabet gibi etkenler aile işletmelerini değişime zorlamaktadır. Değişime direnen aile işletmeleri ise yok olmaya yüz tutmaktadır. Yeni kuşaklar bu olumsuzluğu bertaraf edebilmek için aşiret-aile düzeninden demokratik ve bağımsız aile düzenine geçişi istemektedir (Kiracı ve Alkara, 2009).

Bir işletme için kurumsallaşma nesiller arası aktarım ve kalıcılığı sağlamak açısından son derece önemlidir. Kurumsallaşmış bir şirkette çalışanlar kendini daha güvende hissettiği gibi aynı zamanda özgüvenleri de yüksek olmaktadır. Gerçek anlamda kurumsallaşmış bir şirket kişilerin becerilerini bağımsız kılarak rahat hareket etmelerini sağlar. Kurumsallaşamamış işletmelerde yöneticiler tüm işlerin başındadır, işe gerek duyulan personel alımlarını, ücretlendirmeleri ve kendine yakın olanları işe alma gibi bir tavır yönetici tarafından takınılmaktadır. Aynı zamanda kurumsallaşamamış işletmelerde yetki ve sorumluluk belirsizlik içerisinde (Özcan, 2015).

Aile işletmelerinin kurumsallaşamamalarını gruplayacak olursak bunlar; finansal yapı, rekabet koşulları, yasal uygulamalar ve aile işletmelerine uygun birinci kuşağın geleneksel misyonlarına bağlılık olarak gruplayabiliriz (Aksoy ve Çabuk, 2006). Çekirdekten yetişen ve yönetici tarafından yeterli görülen kişilerin şirket bünyesine alınması ve bu kişilerin

yeterli teknik bilgi ve uzmanlığa sahip olmaması da işletmenin kurumsallaşması önünde bir engel olarak görülmektedir (Kobal ve Yıldırım, 2016).

Aile işletmelerinin kurumsallaşamamasının nedenlerinden birisi de yeterli finansal kaynağa sahip olmamaları ve mevcut bulunan finansal kaynakların da sınırlı bir zamana kadar yeterlilik göstermemesidir. Finansal kaynağın uzun süreli olmaması da kurumsallaşmanın önünde bir engeldir. Kurumsallaşma veya kurumsallaşamama yalnızca kademedен veya kriterden oluşan bir durum değildir. Ancak birçok nedenin bir araya gelmesi ile kurumsallaşma gerçekleşebilir. Aile işletmelerinin kurumsallaşamaması veya kurumsallaşamama engellerinden biriside girişimcinin, yalnızca işletmenin geleceğini değil, işletme ile beraber hem kendi hem de ailesinin geleceğini düşünerek işletmeye odaklanamaması ve bunun sonucunda da işletmenin eksikliklerinin görememesidir. Bu durum vizyon, misyon, amaç ve stratejinin doğru belirlenememesidir. Akabinde doğru belirlenmiş olanların ise düzenli bir şekilde faaliyete geçememesine neden olmaktadır (Bayer, 2005).

2.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Türkiye dahil dünyada en çok görülen işletme türünün aile işletmesi olduğu ve ömürlerinin çok kısa olduğu aşikardır. Aile işletmelerinin birinci hedefi sistem oluşturmak ve kurumsallaşmak olmalıdır. Aksi takdirde kalıcılığı sağlamak zordur (Kiracı ve Alkara, 2009)

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak ailenin kültür ve değerleri, duygu ve mantık işleyişini engellemektedir. Bu durum aile işletmelerinin değişen pazar koşullarına ayak uyduramamasını sebebiyet vermektedir. Kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri, aile değerleri ile pazar değişkenlerini birlikte hesap edememekte ve etkilerini ölçememektedir. Bu durum aile işletmelerinin kurumsallaşması önündeki en ciddi engeldir (Yıldırım, 2007). Aile işletmelerinin kurumsallaşması önündeki engelleri maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Aile işletmelerinin engellenmesini sağlayan üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; yönetim fonksiyonları, kurum kültürü ve çevre şartlarına uyum başlığı altındadır. Bu olguları yönetim fonksiyonu açısından inceleyecek olursak, planlama ile karşılaşırız. Planlama, işletmelerin stratejiler geliştirerek amaçlarını belirlemesi ve bir sonraki adımları belirlemesidir. Kurumsallaşamamayı planlama açısından değerlendirecek olursak şu maddeler ile belirtebiliriz (Acar, 2014).

- İşletmenin bugünü kurtarmaya çalışması,
- İşletmenin amaçlarına odaklanarak aileyi geri plana atması,
- Uzun vadeli amaçlar belirlenmemesi,
- Mısyon ve vizyonun belirlenmemesi ile birlikte uyum sorununun yaşanması.

Yönetim fonksiyonlarından bir diğeri de organize etmektir. Organize etme, belirlenen bir hedef doğrultusunda sosyal ve parasal unsurların bir araya toplanmasıdır. Kurumsallaşamama nedenini organizasyon açısından aşağıdaki gibi inceleyebiliriz (Acar, 2014).

- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,
- Girişimcinin hemen işe başlaması,
- Çalışacak veya çalıştırılacak kişilerin niteliklerini bakılmaması,
- Aile bireylerinin değer yargılarının dikkate alınmaması,
- Yetki alanlarının belirsizliği,
- İşletme yapısının, girişimcinin isteği doğrultusunda oluşması.

Yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engellerini aşağıdaki gibi sırayabiliriz (Yıldırım, 2007);

- Girişimcinin pasifliği,
- Girişimcinin yakın kontrolü daha çok önem vermesi,
- Girişimcinin yönetim kararlarını tek başına alması,
- Aile bireyleri arasında başa geçme yarışmasında bulunması,
- İşletmede artan prestij ile aile üyelerinin çalışmak istemesi,
- Uzmanlığın önünde akrabalığı tutmak,
- Profesyonel, uzman veya deneyimli kişilerin göz ardı edilmesi,
- Finansman güvensizliği,
- Tarafsız bir şekilde performansları değerlendirme olmaması,
- Aile bireylerinin yaptıkları harcamaların göz ardı edilmesi.

Bir şirketin sistemli olarak çalışabilmesi için anlamına gelen koordinasyon fonksiyonuna ilişkin engelleri maddeler halinde inceleyecek olursak (Yıldırım, 2007);

- Uzman yöneticileri toplantılardan mahrum etmek,

- İşletmenin önemli kararlarını toplantı halinde değil de sohbet aralarında yapılan konuşmalar ile karara bağlanması.

Alınan kararların ve uygulanan planların kontrolünü sağlamak fonksiyonuna ilişkin maddeleri inceleyecek olursak (Yıldırım, 2007);

- Denetimin olmaması,
- Değerlendirme sisteminin adaletli olmaması,
- Düzensiz rapor sistemi,
- İş akışının belirlenmemesi,
- Aile bireylerinin disiplin dışında kalarak etkilenmemesi.

Kurum kültürüne ait kurumsallaşamama engelini beş başlık altında toplayabiliriz (Acar, 2014);

- Aile ile işletmenin bütünleşmesi,
- Ailede bulunan konum ile işletme pozisyonunun karıştırılması,
- Dilin bireyselleştirilmesi,
- Çatışmaların engellenmemesi,
- Davranışların disiplin içinde olmaması.

Çevre şartlarına uyumun kurumsallaşamama önündeki engelleri şu maddeler ile sıralayabiliriz (Acar, 2014).

- Çevre koşullarının girişimci tarafından göz ardı edilmesi,
- Uygun politikaların olmaması,
- Veri toplama ve değerlendirme sisteminin olmaması,
- Girişimci tarafından yeni stratejilerin belirlenmemesi.

Aile işletmelerinin kurumsallaşamama önündeki engelleri yukarıda belirtilmiştir. Tespit edilen bu engeller kaldırıldığı takdirde kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi olağandır. Kurumsallaşma sağlandığında profesyonel yönetim de sağlanmaktadır. Bu durumda işletme piyasada daha çok söz sahibi olabilmektedir. Bu durumu Türkiye açısından değerlendirecek olursak, Türkiye’de kurumsallaşamama nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Gölcü, 2018);

- Kültür yapısı,
- Feodal yapı,

- Sermayenin paylaşılabilmesi,
- Enflasyondan kolay etkilenme,
- Geleceği öngörememe,
- Uzmanlara yer verilmemesi,
- Ekonominin tarım odaklı olması,
- İnsanların birbirine güvenmeyerek bilgi paylaşımının yapılmamasıdır (Gölcü, 2018).

Ülkemizde bu engelleri aşarak kurumsallaşmayı başaran işletmelere örnek verecek olursak şunları sıralayabiliriz; Koç, Sabancı, Eczacıbaşı ve kendilerini sürekli yenileyebilen modern yönetim anlayışına sahip işletmeler diyebiliriz (Develi, 2008).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Çalışmanın bu bölümünde öğrenme, örgütsel öğrenme kavramları, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeyleri ile aile işletmelerinde örgütsel öğrenme konuları üzerinde durulacaktır. Bu vesile ile ülkedeki aile işletmelerinin genel yapısı öğrenilecek ve ilerleyen kısımlarda örnek bir aile işletmesi üzerinden öğrenen organizasyon yapısı incelenecektir.

3.1. Öğrenme

Genel olarak öğrenme, bireyin içinde bulunduğu ortamda yaşamını sürdürebilmesi ve yaşamından doyum alabilmesi için gerekli olan bilgilerin, deneyimlerin, görgülerin, becerilerin ve eylemler kazanılması süreci olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2009).Doğası gereği düşünebilme ve öğrenebilme yeteneğine sahip olan insanoğlu doğadaki diğer canlılardan farklıdır. Ancak insanoğlunun bu farklılığını ortaya koyabilmesi ve bir avantaj haline getirebilmesi için sistematik bir şekilde tecrübelerden faydalanması, yenilikler yapması ve çözümler oluşturması gerekmektedir.

Topses'e göre öğrenme hem bir süreç hem de bir ürün olarak kabul edilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında zaman öğrenme kavramının önemi daha da artmaktadır. Normal şartlar altında bakıldığında ürün denen kavram süreç sonucunda elde edilen demek iken öğrenme hem süreç hem de süreç sonucunda elde edilen ürün olarak değerlendirilmektedir. Bir başka ifade ile öğrenme kavramı sürekli gelişen ve geliştikçe önemli hale gelen bir olgu haline gelmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında örgütlerde öğrenme kavramına geçmeden önce öğrenme kavramının derinlemesine irdelenmesi aile işletmelerinde örgütsel öğrenme konusunu anlamada kolaylık sağlayacaktır.

3.1.1. Öğrenmenin önemi

Örgütsel öğrenme kavramına geçmeden önce öğrenme kavramının önemine değinmek örgütsel öğrenmeyi anlama bakımından önem arz etmektedir. Öğrenme kavramı genel olarak eğitim ile eş odaklı olarak algılanmasına rağmen aslında doğum ile başlayıp ölüm ile son bulan ve sonraki nesillere bilgi, tecrübe olarak aktarılan bir kavramdır. Bir başka ifade ile öğrenme; geçmiş nesillerin tecrübeleri ve şimdiki neslin gözlemleri ile gelecek nesillere

aktarılan süreklilik arz eden bir olgudur. Öğrenme bir bilgi birikimi ve eldeki bilgi birikimine farklı yaklaşımlar sonucu ortaya çıkan yeni sonuçların toplamıdır.

Bireylerin topluma uyum sağlama, kendilerini geliştirme ve sürekli bir ilerleme katedebilmeleri için öğrenmeleri gerekmektedir. Bireyler doğumdan itibaren içinde yaşadığı toplumlara uyum sağlayabilmek için sürekli bir öğrenme eğilimi içerisinde olmalılar.

Öğrenme; hızla değişen ve gelişen dünyada bireylerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan üstünlüklerden biridir (Kaçmaz, 2015). Örgütler nezdinde düşünüldüğünde dinamik olan iş koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin birinci koşulu öğrenmektir. Aksi durumda örgütler varlıklarını sürdüremezler. Aynı husus aile işletmeleri için düşünüldüğünde ve aile işletmeleri konusunda derinlemesine araştırma yapıldığında öğrenmeyi beceremeyen işletmelerin önce karlılıklarının düştüğü ve rekabet avantajlarını kayb ettikleri ve daha sonra da işletmelerin kapatıldığı görülecektir. Ancak tam tersi durumda öğrenmeyi başarabilen ve değişime ayak uydurabilen işletmelerin yıllar geçtikçe büyüdükleri ve rekabet avantajını elde ettikleri görülecektir. Bir başka ifade ile işletmeler dedelerin fikirleri ile kurulmaktadır fakat torunların değişime uyumu ile büyümektedir.

İçerisinde yaşamış olduğumuz dünyanın hızla gelişmesi ve değişmesinin nedeni geçmiş nesilden zeki olmaktan değil daha çok öğrenmekten geçmektedir. Bu çerçeveden bakıldığı zaman öğrenmenin önemi ortaya çıkmaktadır.

3.1.2. Öğrenmenin tanımı ve özellikleri

Terim olarak öğrenme kavramı irdelendiğinde birçok farklı tanımlama olduğu görülmektedir. Öğrenme ile ilgili bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

İstenen ve planlanan sonuçlara erişebilmek amacı ile davranış ve hareketlerin yeni bilgi ve birikim ışığında değiştirilmesine giden yeni bilgi ve kavrayış süreci olarak ifade edilebilir. Öğrenme, bireyin hissi ve bilimsel süreçlerle çevresinde oluşan olayları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları içselleştirerek davranışlarına yansıtması olarak ifade edilebilir (Koçel, 2003).

Bir başka ifade ile öğrenme, birikimler yolu ile davranışlara entegre edilen ve yaşam biçimi, haline getirilen bilgi, birikim ve davranışlar bütünüdür. Öğrenme her şeyden evvel

bir süreçtir ve bu süreç dünyanın var olduğu günden günümüze dek devam etmektedir. Benzer şekilde öğrenme günümüzden geleceğe değin de devam edecektir.

Öğrenme bireyin çevresi ile belli bir düzeydeki ilişkisi sonucu hal ve hareketlerinde ortaya çıkardığı kısmen sürekli değişim şekli olarak ifade edilmektedir (Morgan, 1981 ve Braham, 1998). Bu tanımlama dikkate alındığı zaman öğrenmenin üç temel özelliğinin olduğu söylenebilir.

- Davranışta değişiklidir.
- Davranış değişikliği, tekrar veya yaşantı sonucu meydana gelmektedir.
- Bir durumun öğrenme olarak atfedilebilmesi için değişikliğin nispeten de olsa sürekli olması gerekmektedir. Nispeten de olsa sürekli olmayan bir davranış öğrenilmiş olarak varsayılmamaktadır.

3.1.3. Öğrenmeyi etkileyen faktörler

Öğrenmeyi etkileyen faktörler irdelendiğinde literatürde sıklıkla yer alan beş faktör olduğu görülmektedir (Seven ve Engin, Öğrenme ile ilgili faktörler; öğrenen, öğrenme, öğrenilen, öğreten ve öğrenme ortamıdır. Öğrenmeyi etkileyen beş faktörün her biri ayrı ayrı değerlendirilip öğrenme üzerindeki etkisi irdelenecektir.

Öğrenen ile ilgili faktörler; türe özgü hazır bulunuşluk düzeyi, olgunlaşma düzeyi, yaş, zeka, genel uyarılmışlık hali ve dikkat, kaygı düzeyi, güdülenme düzeyi, geçmiş öğrenmelerden etkileniş şeklinde sıralanabilmektedir (Kaçmaz, 2015). Öğrenen ile ilgili başlıca belirtilen faktörler ve belirtilmeyen ve öğrenen kişi ile ilgili tüm faktörler öğrenmeyi doğrudan etkileyen faktörler olup en önemli hususu oluşturmaktadır. Nitekim öğrenen ile ilgili belirtilen temel faktörler eksik ise tam anlamıyla bir öğrenme gerçekleşmemektedir.

Öğrenme yöntemi ile ilgili faktörler; öğrenilen konunun yapısı, öğrenmeye ayrılan zaman, öğrenene geribildirim sunma ve öğrenenin aktif katılımı olarak ifade edilmektedir (Kaçmaz, 2015). Öğrenme yöntemi ile ilgili belirtilen faktörlerin başında yer alan konunun yapısının öncelikli olarak öğrenen kişinin dikkatini ve ilgisini çeken bir konu olması gerekmektedir. İkinci husus olan öğrenmeye ayrılan zaman hususudur ve öğrenen kişinin yeteri derecede zaman ayırması gerekmektedir. Diğer husus olan öğrenene geri bildirim sunma ise yeni bilgi ışığında öğrenene yeni alternatiflerin varlığının olduğunu göstermesidir. Son olarak öğrenenin aktif katılımı ise öğrenenin yeni öğreti ışığında yeni fikirler ortaya koyabilmesidir. Öğrenme yöntemi ile ilgili olan bu faktörler de öğrenmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Öğrenme ile ilgili bir diğer faktör ise öğrenme malzemesiyle ilgili faktörlerdir. Malzemenin algısal ayırt edilebilirliği, malzemenin kavramsal gruplandırılabilirliği, malzemenin anlamsal çağrışımlar üretebilmesi ve malzemenin telaffuz edilebilirlik düzeyidir (Kaçmaz, 2015). Belirtilen bu faktörler de öğrenme kavramını doğrudan etkileyen faktörlerdir.

Öğrenme ile ilgili olan öğren ile ilgili faktörler; öğretmenin kişisel özellikleri , öğretmenin mesleki özellikleri ve öğrenme ortamı ile ilgili faktörler; fiziksel ortamın özellikleri ve eğitim ortamının özellikleri öğrenme kavramını dolaylı olarak etkilemektedir (Kaçmaz, 2015). Belirtilen bu faktörler öğrenmeyi etkileyen öğrenen, öğrenme yöntemi ve öğrenme malzemesini doğrudan etkilemekte olup öğrenme kavramını dolaylı olarak etkilemektedir.

3.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme bir bütün olarak örgütün öğrenme sürecine girmesi ve yeni bilgi ve birikimin örgütün rekabet avantajı sağlayacağı şeklinde örgüt bünyesine entegre edilmesidir.

3.2.1. Örgütsel öğrenme kavramı

Örgütsel öğrenme kavramı firmanın yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilmektedir. Ancak sürecin içeriğinde neler bulunduğu ve örgüt öğrenmesinden tam olarak ne anlaşıldığı konularında derin ayrılıklar vardır. Neredeyse araştırmacı sayısı kadar farklı sayıda örgütsel öğrenme tanımı yapılmıştır (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenme; daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir. Stata (1989) mevcut kavramı çeşitli yönetim araç ve yöntemlerinin örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için işletme bünyesine entegre edilmesi olarak değerlendirmiştir.

Örgütsel öğrenme de tıpkı bireysel öğrenme gibi bir süreç olup süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme tüm işletmeler için önemli olmasına rağmen aile işletmeleri için bir başka öneme sahiptir. Çünkü ataların fikirleri ile kurulan firmalar ataların fikirleri ile büyümemektedir. Büyüyebilmeleri için değişime uyum sağlamak ve öğrenmeyi alışkanlık haline getirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde rekabet avantajı kaybedilecektir. Rekabet avantajının kaybedilmemesi için örgütlerin öğrenmeyi bir alışkanlık haline getirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme algılama evresi, davranış evresi ve performans artışı evresi olarak üç evreden oluşmaktadır. Algılama evresi; örgütte çalışanlar, yeni fikirlerle karşılaşmalar,

bilgilerini arttırlar ve farklı biçimde düşünmeye başlarlar. Davranış evresi; çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar.

Performans artışı evresi; birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen performanstaki gözlenen belirgin artıştır (Kaçmaz, 2015).

Yukarıda yer alan evreler örgüt öğrenmesini, örgütte yeni bilgilerin üretilmesini sağlayacak ortamların oluşturulması, en son teknolojik gelişmelerin takip edilerek üretilen bilginin yeni ürün ve hizmetlerde kullanılması, bunların sonucunda elde edilen bilginin bir tecrübe olarak görülerek örgütlerin verimliliği için kullanılmasını sağlayan süreç olarak ele almak gerekmektedir (Kaçmaz, 2015).

3.2.2. Örgütsel öğrenmenin önemi

Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler geliştirebilmek için, örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama durumuna gelmesi, hızlı teknolojik değişimlerin örgütler üzerindeki etkisi, örgütsel öğrenmeye olan ilgi ve öğrenme konusunun geniş bir analitik değere sahip olması örgütsel öğrenmeye olan ilginin temel nedenleridir (Kaçmaz, 2015).

Bir başka ifade ile işletmelerin çağın gerisinde kalmaması, rekabet avantajını koruması, işletmenin kuruluş amacı olan karlılıklarını koruması ve hatta arttırması, teknolojik gelişmelere ayak uydurması ve işletme yaşam ömrünü arttırması açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel öğrenmenin önemli hale gelmesinin bir diğer nedeni de günümüzde bilgiye dayalı ekonominin hızla artmasıdır. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında örgütsel öğrenme gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir.

3.2.3. Örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen faktörler

Örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve devamlılığını sağlayan faktörler; paylaşılan vizyon oluşturulması, öğrenmeye imkan sağlayan örgüt kültürünün oluşturulması, esneklik sağlayan stratejilerin belirlenmesi, iç ve dış faktörlere önem verilmesi, buluşçuluğa ve farklı bakış açılarına önem veren esnek örgüt yapısının kurulması, katılımcı yönetim anlayışı, örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması ve örgüt hafızasının ve örgütün unutma yeteneğinin göz önünde bulundurulması olarak belirtilmektedir (Kaçmaz, 2015).

Paylaşılan vizyonun oluşturulması örgüt içerisinde çalışan her bireyin aynı amaç etrafında örgütlenmesini ve bu amaç doğrultusunda gelişim göstermesini sağlamaktadır. Öğrenmeye imkan sağlayan bir örgüt kültürü oluşturulması işgörenlerin sürekli bir gelişim içerisine girmesine olanak sağlayacaktır. Çünkü işgörenler bilir ki örgüt düzeyinde de öğrenmeye çaba göstermek ve sürekli gelişim içerisinde olmak anlamlıdır ve önemlidir. Esnekliği sağlayan stratejilerin belirlenmesi farklı bakış açılarının ve çözüm önerilerinin sürekli hale gelmesi açısından önemlidir. Bir başka ifade ile kalıplaşmış anlayıştan sıyrılma meylli işgörenlerin öğrenmesini teşvik etmektedir. Buluşçuluğa ve farklı bakış açlarına önem veren esnek örgüt yapısının kurulması da tıpkı esneklik stratejileri gibi farklı bakış açılarının önemli olduğunu hissettirmekte ve dolayısıyla çalışanlar farklı fikirler üretmek için öğrenme süreci içerisine girmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı ile fikirlerinin önemli olduğunu bilen işgörenler fikirlerini kabul ettirebilmek için sürekli bir öğrenme çabası içerisine girmektedir. Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması ile çalışanların öğrenme çabalarını destekleyecek geliştirici ve öğretici teknolojilerin kullanılması ve yenilenmesi amacı taşımaktadır. Böylelikle teknolojiler yenilendikçe o teknolojiyi kullanacak personeller de öğrenme eğilimlerini arttırmaktadır.

Organizasyonların etkin bir şekilde öğrenememeleri tesadüf değildir. Organizasyonların tasarlanma ve yönetilme biçimleri, insanların iş tanımları ve en önemlisi de insanlara öğretilen düşünme ve karşılıklı etkileşme girme biçimleri, temel öğrenme yetersizliklerinin altında yatan gerçeklerdir. Senge organizasyonlarda öğrenmeyi engelleyen bu faktörleri yedi temel başlık altında toplamış ve ancak bu başlıklar tamamen düzeltilirse organizasyonlarda etkin öğrenme süreci başlamaktadır (Tolgay, 2010). Yedi temel başlık şöyledir; pozisyon ve kimlik anlayışı, düşmanı dışarıda arama sendromu, olaylara takılıp kalma, yavaş değişimlerin önemsenmemesi, tecrübeyle öğrenme hayali, geçmiş başarılarla takılma ve yönetim takımı ile ilgili sorunlar olarak sıralanabilir.

Pozisyon ve kimlik anlayışı; işe sadakat belletilmektedir. Öyle ki belli bir zaman zarfı sonra kişi kendini tanımlarken yaptığı iş ile bağdaştırıp tanımlama yapmakta, bireysel yürütülen iş ortak işlerin önüne geçmektedir (Çoban, 2006). Dolayısıyla işletmenin temel amacı ikinci planda kalmakta sadece bireysel hata yapılmamaya özen gösterilmektedir. Bu durum da öğrenme önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Düşmanı dışarıda arama sendromu; çalışanın sadece kendi çalıştığı pozisyon üzerinde yoğunlaşması sonucu olarak ortaya çıkan bir yanılsamadır. Bu bakış açısı ile yapılan yanlışlar ve hatalar tamamen dış etkiler, diğer pozisyonlar tarafından gerçekleştirilmiş algısı

oluşmaktadır. Bu durum insanların kendilerini değerlendirme, yaratıcılık, çözüm bulma ve eleştirme fırsatı büyük ölçüde engelleyip bireysel gelişmeyi durdurmaktadır (Tolgay, 2010). Bireysel gelişmenin durması da öğrenme eyleminin gerçekleşmemesi ile sonuçlanmaktadır.

Olaylara takılıp kalma; olaylar üzerinde yoğunlaşarak sadece meydana gelebilecek olan olayların meydana gelmeden önce tahmin edilmesini sağlayan bu eylem öğrenmeyi sağlamayacaktır (Tolgay, 2010).

Yavaş değişimlerin önemsenmemesi; yavaş seyreden değişimlerin yaratacağı etkiler zamana yayılmakta ve sonuçlar da zamana yayıldığından önemsenmemektedir (Tolgay, 2010). Ancak bu olayı tıpkı küresel ısınmaya benzetebiliriz. Küresel ısınma da yavaş gerçekleşen bir süreç olup geniş zaman aralığında etkisi ve sonuçları ortaya çıkmaktadır. Şimdiden önlem alınmazsa daha sonraki zamanlarda önlem alınamayacak kadar geç olabilir.

Tecrübeyle öğrenme hayali; en uzun öğrenme şekli olan kısa vadeli sonuç getirmemektedir (Çoban, 2006). Tecrübeyle öğrenme en iyi öğrenme şeklidir fakat değişimlerin ve en önemli kararlar asla tecrübeyle öğrenilmez. Tecrübeyle sadece rutin işler öğrenilirken, hayati önem taşıyan olaylarda önce öğrenilmekte, sonra uygulanmakta ve en son tecrübe haline gelmektedir.

Geçmiş başarılarla sığınma; geçmişte elde edilen başarılarla sığınarak yeni denizler keşfedilemez. Geçmişte başarı getiren kural ve yönetim anlayışı ile gelecekte de başarı sağlanacağını düşünmek büyük bir yanılgıdır (Tolgay, 2010). Nitekim organizasyonların büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri bu mantalite ile hareket ettiklerinden dolayı ikinci ve üçüncü kuşaklara ulaşmadan iflas gerçekleşmektedir. Sürdürülebilir bir yaşam için geçmiş başarılar ile yeni fikir ve teknolojileri birleştirip öğrenme eylemine önem verilmesi gerekmektedir (Çoban, 2006).

Son olarak da yönetici takımlarıyla ilgili sorunlar; yönetici takımları yeterli tecrübe ve bilgiye sahip değilse kriz anlarında birlikten söz edilememektedir ve her yönetici kendi sorumluluk alanları ile ilgili sorunları görememektedir (Çoban, 2006). Bunun sonucu olarak bir takım oluşturulamamaktadır.

3.2.4. Örgütsel öğrenme şekilleri

Örgütsel öğrenme şekilleri tek yönlü (adapte edici), çift yönlü (üretici) ve üç yönlü (öğrenmeyi öğrenme) olarak üç şekilde ifade edilmektedir.

Tek yönlü (adapte edici) öğrenme; örgüt çalışanları çalıştıkları konu üzerinde ortaya çıkan eksiklikleri tespit etmekte, gerekli önlemleri almakta ve bu eksiklikleri düzeltmektedir (Kaçmaz, 2015). Tek yönlü öğrenmede çalışanlar deneyimler elde etmekte, elde edilen deneyimler ile sonuçlar elde etmekte ve elde ettikleri bu sonuçları yeni deneyimler için kullanmaktadırlar (Kaçmaz, 2015).

Çift yönlü (üretici) öğrenme; örgüt çalışanları ortaya çıkan sorunları çözmek ile yetinilmez. Aynı zamanda sorunu ortaya çıkaran nedenlerin de ortaya çıkarılması ve bertaraf edilmesi sağlanmaktadır (Kaçmaz, 2015). Üretici öğrenme, mevcut süreçleri takip etmenin yanında örgüt kültürünün, örgüt amaçlarının, örgüt stratejilerinin, örgüt yapısının ve rutin hale gelmiş normlarının düzeltilmesini de içermektedir (Kaçmaz, 2015).

Üç yönlü (öğrenmeyi öğrenme) öğrenme; örgüt çalışanları öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünmekte ve onları sorgulamaktadır (Kaçmaz, 2015). Öğrenme süreci üzerine odaklanılarak, öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran olgular keşfedilmektedir. Öğrenmeyi öğrenme öğrenmenin üst noktasıdır. Bu noktada amaç sadece bir takım olguları ve olayları öğrenme değil tamamen öğrenme sürecini öğrenmektir. Bir başka ifade ile yeni düşünceler ortaya çıkarabilmek için nasıl hareket edilmesi gerektiğini öğrenmektir.

3.2.5. Örgütsel öğrenme süreci

Örgütsel öğrenme süreci bilginin elde edilmesi, bilginin yayılması, bilginin çözümlenmesi ve örgütsel hafızanın oluşması aşamalarından oluşmaktadır.

Bilginin elde edilmesi; örgütlerin öğrenme konusunda başarılı olabilmesi, gerekli bilginin elde edilmesine bağlıdır. Örgütler buldukları mevcut koşullar için yetersiz kalındığının bilincine vardıkları vakit bilgi eksikliğinin giderilmesi için bilgi edinme yoluna girmektedirler. Örgütler iki farklı şekilde bilgi edinmektedirler (Kalkan, 2006). Bunlardan ilki mevcut bilgilerin yeniden dizayn edilmesi ve gözden geçirilmesi ile elde edilmekte diğeri ise örgüt dışından bilgi alınarak özümsemesi, elde edilen yeni bilgiler ile mevcut bilgilerin harmanlanarak örgüt kültürüne uygun şekilde ortaya çıkması şeklindedir (Kaçmaz, 2015).

Bilginin yayılması; örgütlerde bilginin elde edilmesinden sonra bu bilginin yayılması aşaması gelmektedir. Elde edilen bilginin gerek formel gerekse de informel kanallar vasıtasıyla doğru ve hızlı bir biçimde yayılması örgüt öğrenme sürecinin kapsamlılığını

arttırarak örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Kaçmaz, 2015). Aksi durumda ise bazı çalışanlar veya birimler gerekli bilgilere ulaşamadığından öğrenme fırsatları ortadan kalkacak ve etkin bir örgütsel öğrenme gerçekleşememiş olacaktır.

-Bilginin çözümlenmesi; Örgütlerde yaygınlaşan bilginin anlamlandırılması gerekmektedir (Kaçmaz, 2015). Aksi durumda yeni bilginin nasıl ve niçin kullanılacağı ve yeniliğin niçin gerektiği konusunda muğlaklık olacağından öğrenme eyleme etkin bir şekilde gerçekleşemeyecektir. Bir başka ifade ile elde edilen ve yaygınlaştırılan bilgiyi alan çalışanın yeni bilgiyi anlaması, yorumlaması ve iş için gerekliliğinin anlamlandırması gerekmektedir (Kalkan, 2006).

Öğrenme sürecinin son aşaması ise örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza ile birlikte bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bilginin yeniden değerlendirilmesi ile, örgüt çalışanlarının bilgiye erişimini sağlayacak şekilde bilginin bir biçime getirilmesi amaçlanmaktadır (Kalkan, 2006). Bilginin yeniden değerlendirilmesi işe yaramayan bilgilerin sürekli olarak çıkarılması ve yerine yeni bilgilerin ilave edilmesi bakımından da önemlidir.

3.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme bireysel düzeyden başlayarak önce takım düzeyinde daha sonra örgüt düzeyinde ve en son olarak da örgütler arası öğrenme şeklinde kademelendirilmektedir.

3.3.1. Bireysel öğrenme

Bireysel öğrenme, bireyin yeteneklerinin, anlayışlarının, tutum ve davranışlarının; çalışma, gözlem ve deneyler sonucu değişimidir. Örgütsel öğrenme için bireysel öğrenme şarttır. Çünkü örgütler ancak öğrenen bireyler vasıtasıyla öğrenir (Kaçmaz, 2015). Bireysel öğrenme, bireyin kavramsal, ve eylemsel öğrenme seviyelerinin, yaşanan tecrübelerin, hafızanın rolü, bireyin zihin modellerinin, çevre algılama biçimlerinin anlaşılması ile mümkündür. Bireyler uzmanlık alanları ile ilgili sürekli bir öğrenme içerisindeyler. Bireysel öğrenme, yapılan işin sürekli hale gelmesi ile iş bitirme süresinin kısalması olarak da ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile bireysel öğrenme arttıkça iş bitirme süresi de kısaltılmaktadır. Ayrıca bireysel öğrenmeyi teşvik etmek için yapılan işin takdir edilmesi gerekmektedir. Böylelikle birey sürekli bir öğrenme süreci içerisinde girmektedir.

3.3.2. Takım düzeyinde öğrenme

Örgütsel öğrenmenin ikinci aşaması takım düzeyinde öğrenmedir. Takım düzeyinde öğrenmede birey öğrendiği bilgiyi takım içerisinde paylaşarak birlikte yorumlamakta ve bu şekilde takım ruhuna kavuşmayı amaçlamaktadır. Takım düzeyinde öğrenme gerçekleşmeden örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleşemez. Sonuç olarak daha geniş çerçeveden bakıldığı zaman örgütler de birer takım olarak varsayılabilir. Asıl önemli olan nokta ise takımın öğrenme süresi ve öğrenme sürecini etkileyen faktörlerin neler olduğudur.

Takımda ortak bir amacın ve vizyonun oluşu, sağlıklı iletişimin olması, sağlıklı bir tartışma alanının oluşturulması, üyelerin görevlendirilmesi ve görev doğrultusunda yetkilendirilmesi, aitlik hissiyatının oluşturulması, ortak sorumluluğun paylaşılması, amaç ve hedeflere yönelik kişisel bağlılık ve çalışma, başarıma güdülerinin artırılması takım düzeyinde öğrenmeyi etkileyen başlıca faktörlerdir (Kaçmaz, 2015). Torlak (2008), General Motors Şirketi'nin fabrikasının canlandırılması için Toyota Motor Şirketi'nin takımları kullandığını ve takımdaki bireysel bilgi, beceri ve yeteneklerin bir havuzda toplandığını ve ortaya çıkan sinerjinin maksimize edilerek takımın öğrenmesini sağladığını belirtmiştir.

Takım düzeyinde öğrenme bireysel öğrenmenin yukarısında ve örgütsel öğrenmenin aşağısında ara yüz olarak varsayılabilir. Takım halinde öğrenme süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır. Takım sinerjisi oluşturma, karşılıklı mentorlüğü besleme, öğrenme kaynaklarından faydalanma, bilgileri birleştirerek çözümler oluşturma, çözümleri uygulama ve sonuçları paylaşma, sonuçları değerlendirme ve yeni çözümler üretme, istenilen veya amaçlanan sonuçlar elde edilinceye kadar çözüm üretmeye devam etme ve takım sinerjisini ve karşılıklı mentorlüğü yeniden kontrol etme aşamalarından oluşmaktadır (Kaçmaz, 2015).

Takım düzeyinde öğrenmeyi geliştiren dört faktör vardır. Takım üyelerinin öğrenmeye hazır olmaları, takım öğrenme ortamının sağlıklı olması, takım üyelerinin kendilerini dinlemesi ve diğer üyelere saygı duyarak her üyenin düşüncelerini serbestçe dile getirmeleri ve pratik ve provalar olarak sıralanabilir (Kaçmaz, 2015).

Takım çalışmasını engelleyen temel faktörler şu şekildedir. Grup düşüncesi, sorumluluğun dağılması, baskın lider anlayışı, gerçek düşüncelerin açıklanamaması, serbest hareket etme (çalışmalara bilinçli olarak aktif katılım gösterilmeyip diğer üyelerin başarılarından fayda sağlamak), takım başıboşluğu ve çatışma kızdırma faktörleri temel faktörler olup hepsi takım bütünlüğünü bozan durumlardır.

3.3.3. Örgütsel düzeyde öğrenme

Örgütsel öğrenme, işletmelere stratejik olarak düşünebilme yeteneği kazandırır. Sürekli değişen, dinamik bir çevrede öğrenilenler ve alınan dersler kapsamında, işletmelerin proaktif stratejiler geliştirerek, gelecekteki trendleri ve çevre şartlarındaki değişimleri tahmin etme ve sürekli yenilik yapabilme yeteneğine sahip olarak değişimi yaratabilmeleri, rekabette üstünlük bağlamında son derece önem taşımaktadır (Yalçın ve Ay, 2011).

Örgütsel öğrenme, öğrenmenin temeli olan bireysel öğrenmeden başlayıp takım düzeyinde öğrenmeye ve oradan da bir bütün olarak örgütün öğrenmesine uzanan süreci ifade etmektedir. *Öğrenen örgüt kavramı ise; bilginin etkin kullanımı ile kendisini sürekli geliştirebilen, -bireysel, kolektif (ortak) ve örgütsel düzeylerde- öğrenmenin var olduğu, kendi deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden öğrenen, yeni bilgilerin üretimi açısından bireylerin teşvik edildiği ve üretilen bilgilerin örgütün iç ve dış çevresi ile paylaşıldığı, gereksinim duyulduğu zaman sahip olunan bilginin eyleme dönüştürülebildiği, hataların cezalandırılmadığı aksine hataların öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirildiği ve bunlara bağlı olarak varlığını ve rekabetçi gücünü uzun süre koruyabilen, kısaca öğrenmenin tüm süreçlerde etkinliğini gösterdiği ve böylece gereken değişim, gelişim ve dönüşüm kapasitesine sahip olan bir yapıyı ifade etmektedir* (Yalçın ve Ay, 2011).

Bir başka ifadeye göre örgütsel öğrenme, örgüt içindeki insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olarak faaliyette bulunmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Yıldırım, 2006). Örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi ve genişlemesi, problem çözümü ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişmesi örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir.

3.3.4. Örgütler arası öğrenme

Örgütler arası öğrenme, birbirlerine şebeke ve ittifaklar gibi formel ya da informal entegrasyon ile bağlı olan örgütlerin ortak çabaları sonucu ortaya çıkan öğrenmedir (Kaçmaz, 2015). Bir başka ifade ile örgütlerin profesyonel destek alabilecekleri ve bunun karşılığında profesyonel destek verebilecekleri örgütler ile ortak çalışmalar yürüterek örgüt öğrenme düzeyini arttırma çabası örgütler arası öğrenme olarak ifade edilmektedir.

3.4. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkileri

Örgütlerde öğrenme; birey, takım ve örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir. Öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren tasarlama, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma düzeyleri arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır (Akdemir ve Çukacı, 2015). Tasarlama; öğrenmenin ilk aşamasıdır ve kişinin bilinçaltında kavramsal olarak gelişmektedir. Yorumlama; bilinçaltı unsurların bilinçli bir şekilde ortaya çıkararak takım içerisinde paylaşılmasını sağlamaktadır. Bütünleştirme; kolektif anlayış meydana getirmektedir. Kurumsallaştırma ise öğrenen örgütün sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirmektedir (Kaçmaz, 2015).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt içinde bireysel düzeyden takım düzeyine, takım düzeyinden örgütsel öğrenme düzeyine ve bireysel düzeyden örgütsel öğrenme düzeyine geçişin sağlanması gerekmektedir. Literatür taraması yapıldığında birçok çalışmada ilişkiler arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

3.4.1. Bireysel öğrenme ve takım düzeyinde ilişkiler

2008 yılında Bursa Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan çalışmada örgütsel öğrenme düzeyleri (bireysel öğrenme-takım düzeyinde öğrenme, takım düzeyinde öğrenme-örgütsel düzeyde öğrenme ve bireysel öğrenme-örgütsel düzeyde öğrenme) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Demirel, 2008). Avcı ve Küçükusta'nın 2009 yılında konaklama işletmeleri üzerine yapmış oldukları çalışmada bireysel öğrenme ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Örgütsel düzeyde öğrenme atışının fitili bireysel öğrenme ile başlayacağından dolayı öğrenen çalışanlar teşvik edilmeli, ödüller verilmeli veya kurslara, seminerlere veya konferanslara katılımları sağlanmalıdır.

İlköğretim okullarında yapılan bir başka çalışmada ise takım düzeyinde öğrenme gerçekleştirildiği fakat bunun yeteri düzeylere çıkamadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeninin ise öğretmen ve yöneticilerin takım düzeyinde öğrenmeye katılım sağlamak istemelerine rağmen bunu sağlayacak ortamların olmamasına bağlanmaktadır. Aydın'ın 2012 yılında hem özel hem de devlet okullarında yapmış olduğu çalışmada hatalarından ders almak için, hatalarını birbiriyle açıkça tartışır ifadesi en düşük ortalamaya sahip ifade olarak göze çarpmaktadır. Bu ifade sonucunda da anlaşılmalıdır ki takım çalışması ve takım düzeyinde öğrenmenin desteklenmediği olarak ifade edilebilir.

Avcı ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir başka çalışmada takım düzeyinde öğrenmeye ilişkin faktörlerin aritmetik ortalamasının bireysel düzeyde öğrenmeye ilişkin faktörlerin aritmetik ortalamasından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenlerini ise bireysel düzeydeki öğrenmede ortaya çıkan iletişim ve bilgi paylaşımı sorunlarının takım öğrenmesini olumsuz etkilemesi, takım öğrenmesine yeteri desteğin verilmemesi olarak belirtilmiştir (Kaçmaz, 2015). Bir başka çalışmada Erigüç ve Balçık çalışmalarında hemşirelerin takım düzeyinde öğrenmeleri bireysel düzeyde öğrenmelerinden daha düşük olarak bulunmuştur. Sonuç olarak örgütlerde takım öğrenmesinden söz edebilmek için, örgütteki tüm çalışanların ortak amaç etrafında bütünleşebilmeleri, takımlarda paylaşma kültürünün oluşması, takımların amaçlarının açık ve net olması ve takımların hem kendi içlerinde hem de diğer takımlar ile iyi diyalog içerisinde olması gerekmektedir.

3.4.2. Takım düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme ilişkileri

Takım düzeyinde öğrenme bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için bir ara kademedir. Aytaç (2000), örgütsel öğrenmede takım düzeyinde öğrenmenin temel oluşturduğunu ve sanayi toplumu eğitim modelinde bireysel öğrenmenin, bilgi toplumu eğitim modelindeyse takım düzeyinde öğrenmenin esas olduğunu ifade etmektedir. Yapılan bir başka çalışmada ise Demirel takım düzeyinde öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında orta düzeyde ve pozitif ilişki tespit etmiştir (Demirel, 2008). İkili ilişkiyi (takım düzeyi-örgütsel öğrenme düzeyi) en güzel açıklayan faktörlerin eğitim, geliştirme, sürekli hale getirilen iyileştirme, yönetimin tutumu ve desteği ile inisiyatif kullanma olduğunu belirtmiştir (Kaçmaz, 2015).

2007 yılında Kuru'nun üniversitedeki akademik çalışanlar üzerinde yaptığı örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin çalışmada akademik çalışanların üniversitenin örgütsel öğrenme düzeyini orta düzey olarak algıladıkları, idari çalışanların ise üst düzey olarak algıladıkları sonucuna varmıştır. Yine aynı çalışmada idari çalışanların takım halinde öğrenme ve sürekli öğrenme boyutlarına sahip olma derecelerinin akademik çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Kaçmaz, 2015). Bir başka ifade ile takım halinde öğrenme ve sürekli öğrenme boyutları ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Akademik çalışanlar arasında iletişim, diyalog ve çalışanlar arası etkileşim gibi faktörlerin güçlendirilmesi durumunda örgütsel düzeyde öğrenmenin pozitif yönlü olarak etkileneceği aşikardır.

2008 yılında Uysal tarafından yürütülen çalışmada takım düzeyinde öğrenme boyutunun orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İlkokullarda mevzuat hükümlerinden kaynaklı bireysel öğrenmenin ödüllendirilmesi mevcutken takım öğrenmesini, takım başarılarını ödüllendirmeye yönelik yasal düzenlemeler olmamasından dolayı takım düzeyinde öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Aydın (2012)'in yapmış olduğu çalışmada devlet okullarında eğitimdeki gelişmelerin, takım içinde yapılan tartışmaların ışığında fikirlerini yeniden gözden geçirirler en düşük ortalamaya sahiptir. Yapılan çalışmada özel okullarda görevli öğretmenlerin takım öğrenmesine ve işbirliğine devlet okullarında görevli öğretmenlere nazaran daha büyük önem verdikleri belirtilmiştir.

2012 yılında Memduhoğlu ve Kuşçi'nin ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme üzerinde yapmış oldukları çalışmada öğretmen ve yöneticilerin orta düzeyde bir öğrenen örgüt algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. İlköğretim okullarında Mentеше (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise takım içi iletişim kanalları açıktır ifadesi en yüksek ortalamaya sahip olan ifade olmuştur. Ancak takım üyeleri, istenilen hedefe ulaşabilmek için kapasitelerini sürekli arttırırlar ifadesi ise en düşük ortalamaya sahip ifade olmuştur. Bir başka ifadeye göre takım üyeleri arasında iletişim kanalları açık olmasına rağmen takım düzeyinde öğrenme düzeylerinin düşük olduğu belirtilmiştir.

2009 yılında konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir çalışmada takım düzeyinde öğrenme ile örgütsel düzeyde öğrenme arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Avcı ve Küçükusta'dan akt. Kaçmaz, 2015).

3.4.3. Bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme ilişkisi

Örgüt bünyesinde çalışanların bireysel öğrenmelerine bağlı olan örgütsel öğrenme, örgütte çalışanların bireysel öğrenmelerinin toplamı değildir. Yani her bir çalışanın bireysel öğrenme düzeyleri toplandığı zaman örgütsel öğrenme düzeyi ile sonuçlanmamaktadır. Örgütsel öğrenme için bireysel öğrenmeye ilaveten örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışanlar arası iletişimin sürekliliği, yönetim kadrosunun bireysel öğrenmeye yaklaşımları, eğitim ve geliştirme gibi bazı faktörler de gerekmektedir (Kaçmaz, 2015). Belirtilen faktörlerin de bireysel öğrenme ile eşgüdümlü olması gerekmektedir. Aksi durumda bireysel öğrenme örgütsel öğrenme düzeyine çıkamaz.

Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşmesinde takımlar köprü görevi görmektedirler ve birçok araştırmacı tarafından örgütsel öğrenme için temel gereklilik olarak görülmektedir. Bir başka ifade ile bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesi için birey-takım-örgüt örgüsünün varlığı bir zorunluluktur. Çalışanların kişisel deneyimleri, bireysel görüş ve düşünceleri, davranış değişiklikleri, etkin ve şeffaf bir iletişim süreci ile kullanılması ve aynı şekilde örgütsel düzeye aktarılması bireysel düzeyden takım düzeyine ve takım düzeyinden de örgütsel düzeye öğrenmeyi yayarken izlenmesi gereken bir yoldur (Kaçmaz, 2015).

Demirel (2008) yapmış olduğu çalışmada örgütsel öğrenme düzeyi ile bireysel öğrenme düzeyinin aynı yönde değişmekte olduğunu belirtmiştir. Bir başka ifade ile örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça bireysel öğrenme düzeyinin arttığı, örgütsel öğrenme düzeyi azaldıkça bireysel öğrenme düzeyinin de azaldığı belirtilmiştir.

Yine Avcı ve Küçükusta'nın 2009 yılında konaklama işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yani çalışanların bireysel düzeyde öğrendikleri bilgi örgüt geneline yayılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR ÖRNEK ÜZERİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE ANALİZ

4. BİR ÖRNEK ÜZERİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde yapılan çalışmanın amacı, örnek bir aile işletmesi üzerinden öğrenen organizasyonun ne olduğu ve öğrenme süreçlerini nasıl yönettikleri ile birlikte aile işletmelerinde yöneticilik yapan yönetici veya işletme sahibinin öğrenen organizasyonun önemini ne derecede bildikleri öğrenilmeye çalışılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını daha sağlıklı yürütebilmelerinin yolları nelerdir? Bu çalışmanın asıl amacı bu soruya verilecek olan cevapta saklıdır aslında. Çünkü dünya üzerinde hiçbir işletme kapanmak üzere açılmaz ve mesai harcamaz. Kurulan her işletme şüphesiz ki kar elde etmek veya hizmet verebilmek amacı ile açılmakta ve bu amaç doğrultusunda mesai harcamaktadır. Ancak ticari sınırların ortadan kalktığı ve her şeyin çok hızlı değiştiği bir zamanda bu amacı gerçekleştirmek sanılandan daha da karmaşıklaşmaktadır. Karmaşıklaşmanın temel nedeni çok hızlı sirkülasyona uğrayan piyasa dengeleridir. Geçmişte çok ciddi satışlar yapabilen ve çok yüksek karlılık gösteren firmaların bir anda batmalarının temel nedeni de bu hızlı sirkülasyondur. Peki nasıl oluyor da kısa bir süre önce ciddi karlılık sağlayan işletmeler birden kapanabiliyor veya eskiye nazaran çok daha düşük karlılıklar sağlıyor? Bunun bir tek cevabı olmasa da en büyük ve en önemli cevabı değişen piyasa koşullarını gerektiği gibi takip edememeleri ve bilgilerini piyasa gerekliliği doğrultusunda güncelleyememeleridir.

İflas etmiş veya kapanmak üzere olan birçok işletme üzerinde yapılan çalışmada işletme sahiplerinin veya yöneticilerin vardıkları ortak kanı “değişime ayak uyduramadık”, “değişimi farkedemedik” gibi ifadeler ile hata yaptıklarını ve süreci iyi analiz edemediklerini belirtmekteler.

Bu çalışmanın amacı, çevrede gelişen değişimleri izleyip buna uyum sağlamak ile yetinmeyen, bilgi oluşturmak suretiyle değişimi planlayan ve çevreden etkilenmektense çevreyi etkileyen yaratıcı, dinamik ve sürekli bir öğrenme ile kendini yaşayabilen sistem olan öğrenen organizasyon sisteminin Mersin ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesinde irdelenmesidir. Bir başka ifade ile Mersin’de faaliyet gösteren bir aile işletmesinin öğrenen organizasyon kavramını ve disiplinlerini ne ölçüde bildiği ve uyguladığı, öğrenmeye ve

öğrenme için gerekli olan eğitime ne kadar önem verdiği, aile işletmesinde ne tarz öğrenme eksikliklerinin bulunduğu, personellerin, müşterilerin veya müşteri olma potansiyeli olan tüketicilerin ve rakiplerin mevcuttaki durumlarının ne kadar takip edildiğinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu amaç ile örnek olarak belirlenen bir aile işletmesinde yüz yüze görüşme tekniği uygulanarak belirlenen soruların cevaplanması istenmiştir.

4.2. Örnek Aile İşletmesinin Tanımı

Acarlar Zirai Tarım Ürünleri Pazarlama Sanayi Ticaret Anonim Şirketi bir Acar Group kuruluşu olup Perduga marka ismi ile sıvı ve toz organik ve fenni gübre üretimi gerçekleştirmektedir. Acarlar Zirai Tarım Ürünleri, Araçlar Group'un uzun yıllara dayanan birikim ve güvenini, bilim ve ileri teknolojinin ışığında harmanlayarak üstün niteliklerde ürünler üretmektedir. Acarlar Zirai Tarım Ürünleri, uluslararası iş ortakları ve üniversiteler ile yürüttüğü projeler ile sadece Türkiye de değil uluslararası çapta fark yaratma çabasıdadır. Türkiye sınırları içerisinde kullanılan birçok yabancı menşeli gübre mevcut olup yüzde yüz yerli üretim ürünler ile çiftçilerin algılarını değiştirmeyi ve ülke ekonomisinin ithalata giden gübre giderlerinin ülke içerisinde kalmasını sağlamak, uluslararası arenada ismini duyurup ihracatta önemli bir paya sahip olmak ve ülkede kurmayı hedefledikleri tarım üniversitesi ile bilinçli tarımın öncüsü olma amacı taşımaktadır. Acarlar Zirai Tarım Ürünleri kurumsallaşabilen aile işletmelerine de örnek olarak gösterilebileceğinden öğrenen örgüt olmanın önemini kavrayan bir işletmedir.

4.3. Aile İşletmesinde Öğrenen Organizasyon

Örnek aile işletmesinde çalışma yapılırken temel olarak 13 adet soru sorulmuştur. Bu sorular ile yöneticinin öğrenme kavramına bakış açısından, aile işletmelerinde öğrenmeyi engelleyen faktörlerin neler olduğuna, öğrenme yetersizliklerinin nasıl giderildiğinden, öğrenen ve öğrenemeyen organizasyonlar arasındaki farklara kadar birçok durumu ölçebilecek sorular arasından belirlenen sorulardır. Sorular hazırlanırken hem firma özel bilgilerini içermemelerine dikkat edilmiş hem de yöneticinin cevap vermektan çekineceği sorulardan kaçınılmıştır. Bu şekilde bir yol izlenerek yöneticinin sorulara çekimsiz cevaplar verilmesi engellenmek amaçlanmıştır. Ayrıca sorular sorulara verilen cevaplar yetersiz bulunduğu takdirde soruyu destekleyecek yan sorular da sorulmuş olup bu sorulara verilen cevaplar ana soru altında yer verilmiştir.

Aşağıda yöneticiye sorular sorular yer almaktadır.

- Öğrenmeyi nasıl ifade edersiniz ve organizasyonlarda öğrenme süreci nasıl olmalı?
- Örgütte çalışanların öğrenme süreçlerini nasıl takip ediyorsunuz? Bunun için ne tür araçlar kullanıyorsunuz?
- Örgüt içerisinde çalışanları öğrenmeye nasıl motive ediyorsunuz?
- Yöneticisi olduğunuz kurumunuzda çalışanların öğrenme yetersizliği mevcut mudur? Mevcut ise nasıl yetersizlikler tespit ediyorsunuz?
- Sizce aile işletmelerinde öğrenme neden önemlidir?
- Aile işletmelerinde öğrenmeyi engelleyen faktörler nelerdir?
- Yöneticisi olduğunuz aile işletmesinde öğrenmenin önündeki engelleri ortadan kaldırmak için ne gibi çalışmalarınız mevcuttur?
- Öğrenen organizasyonlar ile öğrenemeyen organizasyonlar arasında nasıl farklılıklar var? Öğrenen organizasyon olmanın avantajları nelerdir?
- Öğrenen organizasyonlarda öğrenen birey, öğrenen takım ve öğrenen örgüt kavramlarını önem sırasına göre sıralayacak olursak sıralama nasıl olur? Neden?
- Birey düzeyindeki öğrenme ve takım düzeyindeki öğrenme örgüt düzeyinde öğrenmeye nasıl etki eder?
- Birey düzeyinde ve örgüt düzeyindeki bilgi paylaşımı öğrenen organizasyon olma yolunda ne kadar önemlidir?
- Personellerin farklı bakış açılarını değerlendirir misiniz?
- Çözülmesi gereken bir problem ile personellerinize fikirlerini sorar mısınız?

Sorulara verilen cevaplar ise aşağıda yer almaktadır.

Öğrenmeyi nasıl ifade edersiniz ve organizasyonlarda öğrenme süreci nasıl olmalı?

Öğrenme bilginin kullanılabilir duruma getirilmesi olarak ifade edilebilir. Bir başka ifade ile öğrenme eldeki bilginin yürütülecek olan işi daha az enerji, daha az maliyet ve daha kısa zaman diliminde sonuca kavuşturulacak hale getirilmesidir. Bilgi kullanılabilir hale getirilirken kuruma mal edilecek şekilde yalınlaştırılmalıdır. Kuruma mal edilecek şekilde yalınlaştırılmalı ifadesi ile ne mi ifade etmeye çalışılıyor? Kullanılabilir hale getirilen bilginin işi yürüten kişiden sonra bir başka kişinin de sorunsuz bir şekilde kullanılabilir hale getirilmesi bilginin kuruma mal olması anlamına gelmektedir. Kurumlar bireylerin kişisel bilgi ve becerileri ile yönetilemez, yönetilse bile uzun soluklu bir yaşama sahip olamazlar ve er ya da geç sorun yaşamaya başlarlar. Kurumlar bireylerin bireysel bilgi ve becerileri ile değil kuruma mal olmuş toplam bilgi ve beceriler ışığında hareket etmek zorundadırlar.

Öğrenme süreci kurumdan bireylere ve bireylerden kurumlara doğru olmalıdır. Yani aslında hem bireyden kuruma yani örgüte hem de kurumdan bireye doğru olmalıdır. Bir başka ifade ile aslında birey kuruma öğretmemeli, kurum bireye öğretmelidir. Diğer bir deyişle kurum bireyden aldığı bilgiyi kurum kültürüne göre dizayn edip yeniden personele öğretmelidir. Aksi durumda her personel kendi bildiği doğruyu uygulamaya kalkar ve daha öncede belirttiğim kuruma mal olan bilgi mevcut olamaz. Öğrenme süreci bir seferlik olan bir eylem değildir. Sürekli güncellemeler gerektirmektedir. Aksi durumda aile işletmesinin uzun yıllar ayakta kalması söz konusu olamaz. Ancak şunu da belirtmek gerekmektedir ki muhakkak tecrübelerden işletmelerin de faydalanması gerekmektedir birlikte tecrübe tek başına temel alınmamalıdır.

Örgütte çalışanların öğrenme süreçlerini nasıl takip ediyorsunuz? Bunun için ne tür araçlar kullanıyorsunuz?

Örgütte çalışanların yaptıkları işleri ne derecede sorunsuz bitirebildikleri sürekli bir kontrol altındadır. Aynı zamanda yapılan işlerin sorunsuz bir şekilde bitirilmesinin yanında firma kültürüne ve bilgi birikimine göre iş yürütme durumu da kontrol edilmektedir. Bu kontrol genel olarak personelin bir üst yöneticisi tarafından takip edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Bir üst yönetici ile sürekli irtibat halindeyiz. Personelin varsa iş yürütme esnasında yaptığı herhangi bir hata ilk etap olarak üst amiri uyarıda bulunur ve yapılan işin doğru yürütülme şekli kendisine anlatılır. Personel öğretilen şekilde işleri yürütüp yürütmediği takip eden süreçte daha dikkatli kontrol edilir. İş bitirmesinden sonra kendisinden sözlü rapor istenir. Verilen sözlü raporun içtialara ve yapılan işin yürütülme şekli ile uygunluğu kontrol edilir. Olası hatalarda bu sefer daha üst yönetim personel ile konuşur ve işlerin öğretilenden farklı yürütülmesinin nedeni sorulur. Alınan savunma etraflıca değerlendirilir ve gerekli görülmesi durumunda iş yürütme esasları değiştirilir veya personel işlerin iş yürütme esaslarına uygun yürütülmesi konusunda uyarılır. Gerekli görülmesi durumunda personel gerekli eğitimlere gönderilir ve eksikliklerinin giderilmesi sağlanır. Özet olarak çalışanların öğrenme süreçleri bir üst amirin tuttuğu yazılı beyanatlar ile takip edilir.

Örgüt içerisinde çalışanları öğrenmeye nasıl motive ediyorsunuz?

Örgüt bünyesinde çalışan personellerden öğrenme sürecini en sağlıklı gerçekleştiren personellere sorumluluk ve yetki vererek personelleri öğrenmeye karşı motive ediyoruz. Tabi bir de sorumluluk verilen personellerde motivasyon düşüklüğü, gerekli öğrenme sürecini başarılı şekilde devam edememe, sorumluluk ve yetkinin arkasına sığınarak iş

yürütme esaslarını uygulamamaları, bireysel düşüncesini kurumun düşüncesi önüne koymaya çalışması gibi durumlarda verilen görevlerin hepsi veya bir kısmı kendisinden alınarak öğrenme sürecinde emin adımlar ile devam eden bir başka personele verilerek başarının ödüllendirilmesi gibi başarısızlığın da bir yaptırımı olduğunu göstermekteyiz. Bu şekilde personel sürekli bir gelişim içerisinde olması gerektiğini anlamaktadır ve gerekli öğrenme süreçlerini daha büyük istek ile devam ettirmektedir.

Personeller için en büyük motivasyon kaynağı yapılan olumlu işlerin tebrik edilmesi, olumlu işler sonunda terfi ettirilmesi, maaşlarında düzeltmeler yaptırılması ve en önemlisi de çalışma alanları ile ilgili fikirlerinin sorulmasıdır. Bu bağlamda personellerimizin uzmanlık alanları ile ilgili konularda sürekli kendileri ile bilgi alışverişini gerçekleştirmektedir. Bu vesile ile kendini değerli hisseden personel hem daha yüksek verim göstermekte hem de öğrenmeye karşı daha istekli olarak kendilerini sürekli güncellemektedir.

Yöneticisi olduğunuz kurumunuzda çalışanların öğrenme yetersizliği mevcut mudur? Mevcut ise yetersizlikleri nasıl tespit ediyorsunuz?

Yeni bir firma olduğumuzdan kaynaklı muhakkak yetersizlikler mevcuttur. Ancak çalışan personeller öğrenme konusunda hevesli olduklarından öğrenme yetersizlikleri kısa sürelerde sorun olmaktan çıkıyor. Öğrenme yetersizliğinin bir başka nedeni de aile işletmesi olunmasıdır. Aile işletmesi olmamızdan kaynaklı kalifiyeli personellerin barındırılması bizi zorlamaktadır. Ki zaten öğrenme yetersizliği sadece bizim işletmede değil genel olarak ülkece bir sorun halindedir. Toplum olarak sürekli “ben biliyorum” şeklinde davranıldığından dolayı büyük bir problem olmaktadır. Çünkü bilmediğini kabul eden bir bireye bilgi ve iş öğretmek, bildiğini iddia eden bir personele bilgi ve iş öğretmekten çok daha kolaydır. Bildiğini iddia eden personel işleri sürekli kendi bildiği doğrultuda yapmaya çalıştığından dolayı işlerin aksamasına neden olmaktadır.

Öğrenme yetersizliklerini genel olarak personelin iş yürütme yöntemlerini kontrol ederek tespit ediyoruz. Bu kontrolleri birinci sıra üst amir tespit edip bizimle paylaşıyor. Sunulan bu rapor doğrultusunda gerekli görülmesi durumunda personel eğitimlere gönderiliyor veya birinci sıra üst amirinin kontrolünde işlerini gerçekleştiriyor. Bir başka ifade ile üst amirin yönetime sunduğu rapor bizim baz aldığımız ilk materyaldir. İkinci materyalde personelin işlerini yürütürken işletme kurallarına ve vizyonuna ne derece

uyduğunu anlama amacıyla personelden rapor istemektir. Sunulan raporlar ile üst amir raporları karşılaştırılıp sonuçlar değerlendirilmektedir.

Personellerin öğrenme yetersizliklerinin olup olmadığını tespit etmenin bir diğer yöntemi ise personelin yürüttüğü iş ile ilgili yapay bir sorun oluşturulup çözüm önerisinin sorulması ve hatta sorunu çözmesini istemektir. Bu yöntemi arada kullanmaktayız.

Sizce aile işletmelerinde öğrenme neden önemlidir?

Aile işletmelerinin yetersiz öğrenmeleri veya öğrenememelerinden kaynaklı her yıl onlarca aile işletmesi kapanmaktadır. Büyüyen ve sürekli hale gelen aile işletmeleri araştırıldığı zaman bu işletmelerin kendilerini sürekli güncellediklerini ve öğrenme eylemini aktif olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. Hal böyle olunca özellikle aile işletmelerinde öğrenme hayati önem taşımaktadır. İşletmeleri insan bedeni olarak düşünelim. Bedende yer alan en önemli organ beyin sürekli yeni birşeyler öğrenmez ve kendini sürekli güncellemez ise belli bir yaştan sonra Alzheimer olma riski çok yüksektir. Dolayısıyla beden kendi ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma düşecektir. Ancak sürekli kendini güncelleyen bir bedenin Alzheimer olma riski oldukça düşük olacaktır. Verilen örnekten kendini güncelleyen beden asla Alzheimer olmaz sonucu çıkmamaktadır. Verilen örnek üzerinden yola çıkarak öğrenme bir işletmenin beyni görevini görmektedir ve öğrenme sürekli olmazsa işletmenin zorlanması, ayakta kalması ve ticari faaliyetlerini devam ettirerek karlılık sağlamaları pek mümkün değildir. Aile işletmelerinde öğrenme ise çok daha büyük bir öneme sahiptir. Çünkü aile işletmeleri ülke ekonomisinin çok büyük bir kısmını etkilemektedir. Bundan dolayı aile işletmelerinin doğru öğrenmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinin her bilgiyi öğrenerek bilgi kirliliği yaratacak kadar zamanları ve tolerans süreleri olmayabileceğinden dolayı öğrenme eylemini en kısa sürede ve en sade hali ile gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinde öğrenmenin bir diğer önemi ise işletme sahiplerinin işletme kararlarında çok çabuk müdahil olabilmeleri ve işletmenin yönetimini deyim yerindeyse bakkal dükkanı gibi işletmeye çalışmalarınıdır. Bu durumda işletmenin kurumsallaşmasının önünde çok büyük bir handikap oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinde öğrenmeyi engelleyen faktörler nelerdir?

Aile işletmelerinde öğrenmeyi engelleyen en önemli faktör işletme sahiplerinin teknik kökenden gelmeleridir. Yani işletme sahiplerinin yönetsel bilgilerinin olmayıp sadece tüccar bilgisine sahip olmalarıdır. Bundan dolayı aile işletmelerinde kural ve nizamları

oluşturmak, yönetsel kademeleri konumlandırıp görevlendirmek çok zor olmaktadır. Bir başka ifade ile işletme sahiplerinin kısa vadede sonuç alma eğilimleri ve işletme yönetimlerinin ise kısa, orta ve uzun vadeli planlara göre planlama yaparak bu planlar doğrultusunda yönetim gerçekleştirmeleridir. Bu noktada yönetim ile işletme sahipleri arasında anlaşmazlıklar oluşmakta ve işler verimli yürütülememektedir.

Aile işletmelerinde öğrenmeyi engelleyen bir diğer faktör ise kalifiye personellerin kurumsal firmalarda çalışma istek ve eğilimleri gösterilebilir. Bu noktada eğitim süresi başarı ile tamamlanan personel daha iyi şartlarda çalışabileceği daha kurumsal firmalara kayma eğilimi göstermektedir. Durum böyle olunca aile işletmelerinde sürekli bir personel yetiştirme iş öğretme mesaisi harcanmaktadır. Her seferinde yeniden başlamak yönetici kadrosunu yormakta ve işe karşı istek ve arzularını düşürmektedir.

Yöneticisi olduğunuz aile işletmesinde öğrenmenin önündeki engelleri ortadan kaldırmak için ne gibi çalışmalarınız mevcuttur?

Öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmak için öncelikli olarak kurumsallaşma sürecini tamamlamak gerektiğine inanmaktayım. Çalışanların sosyal haklarını teslim ettiğiniz zaman işe karşı istek ve arzularını arttırmaktasınız. İşe karşı istek ve arzusu artan çalışanın eğitilmesi kolaylaşmakta ve öğrenme süreci kısalmaktadır. Öğrenmenin önündeki engellerin en büyüğü çalışanların işe karşı isteksiz olması olduğundan dolayı en büyük sorun ortadan kaldırılmış demektir.

Öğrenmenin önündeki bir diğer engel iş sahibinin teknik kökenli olmasından kaynaklanmaktadır. Bu konu ile ilgili engeli aşmak işverene işlerin kurumsallaşma yoluna girilmesi durumunda daha uzun ömürlü ticaret olacağını gerçekçi veriler ile göstermek ve işvereni bu duruma ikna etmekten geçmektedir. Orta ve uzun vadede gerçekçi hedefler konulduğu takdirde işveren durumdan memnun olur ve gerekli eğitimlerin, öğrenme süreçlerinin gerçekleştirilmesi için yönetime tam yetki verir. Bu noktadan sonra iş yönetime düşmektedir.

Öğrenen organizasyonlar ile öğrenemeyen organizasyonlar arasında nasıl farklılıklar var? Öğrenen organizasyon olmanın avantajları nelerdir?

Öğrenen organizasyonlar ile öğrenemeyen organizasyonlar arasında işletmenin yaşam ömrü bakımından çok büyük bir farklılık vardır. Öğrenen organizasyonlar daha uzun ömürlü ve sürekli organizasyon haline gelmektedir. Ancak öğrenemeyen organizasyonlar daha kısa

ömürlülerdir. Yine işletmenin yaşam ömrü ile doğru orantılı olarak ticari karlılıkları arasında farklılık vardır. Öğrenen organizasyonlar belki kısa vadede daha az karlılık elde etmektedir fakat uzun vadede çok daha büyük karlılık sağlarken öğrenemeyen organizasyonlar kısa vadede yüksek karlılık elde ederken uzun vadede neredeyse hiç karlılık elde edememektedirler.

Öğrenen organizasyon olmanın en büyük avantajı uzun ömürlü olması, kurumsallaşabilmesi, sürekli organizasyon haline gelebilmesi gibi avantajları mevcuttur. Kurumsallaşan ve sürekli hale gelen organizasyonlar bireylerden ve yöntemlerden bağımsız olarak sürekli hale gelen karlılık gösterebilmektedirler.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenen birey, öğrenen takım ve öğrenen örgüt kavramlarını önem sırasına göre sıralayacak olursak sıralama nasıl olur? Neden?

Önem sıralaması örgüt, takım ve birey veya birey, takım ve örgüt olarak belirtmek eksik bilgi vermek ile eşdeğerdir. Çünkü öğrenen birey öğrenen takım ve öğrenen örgüt oluşmasını sağlamaktadır ve teşvik etmektedir. Ancak diğer taraftan bakıldığında da öğrenen örgüt olmadan tek başına öğrenen birey olmanın etkisi sınırlı olacaktır. Aynı zamanda öğrenen birey olmadan da öğrenen örgüt hedeflediği noktalara varmakta zorluk yaşayacaktır. Bundan dolayı önem sıralaması yapmak gerçekçi bir bilgi vermek olmayacaktır.

Birey düzeyindeki öğrenme ve takım düzeyindeki öğrenme örgüt düzeyinde öğrenmeye nasıl etki eder?

Aslında bu bir bütünün parçaları olarak düşünülebilir. Bütünün işlevsel olabilmesi için parçaların kusursuz olarak birbirine uyum sağlaması gerekmektedir. Aksi durumda ne parçalar işlev görür ne de bütün bir anlam ifade eder. Birey düzeyinde öğrenme takım düzeyinde öğrenmeyi teşvik eder ve takım düzeyindeki öğrenmeyi tetikler. Aynı şekilde takım düzeyindeki öğrenme de organizasyon düzeyinde öğrenmeyi tamamlar. Bir başka ifade ile öğrenen bireylerin çalıştığı bir örgüt olmak kendiliğinden öğrenen örgüt olgusunun oluşmasını sağlamaktadır.

Birey düzeyinde ve örgüt düzeyindeki bilgi paylaşımı öğrenen organizasyon olma yolunda ne kadar önemlidir?

Bilgi paylaşımı örgüt bünyesindeki yanlış veya eksik bilgilerin düzeltilmesi ve yerine doğru bilginin konulması bakımından bilgi paylaşımı önemlidir. Bir başka ifade ile örgüt içerisinde çalışan personeller arasındaki bilgi paylaşımı örgüt bünyesinde kurumsallaşan

bilginin artmasına vesile olmaktadır. Kurumsallaşan her bilgi işletmenin devamlılığına ilave edilen bir adet tuğla olarak varsayılabılır. Bundan dolayı işletme içerisinde bilgi paylaşımı olması işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Personellerin farklı bakış açılarını değerlendirir misiniz?

Tabi ki personellerin kendi uzmanlık alanları ile ilgili farklı bakış açısı değerlendirilmeye alınıyor. Bakış açısının ne derece uygulanabilir olduğu diğer yöneticiler ile değerlendirilip süzgeçten geçirildikten sonra uygun bulunması durumunda uygulamaya konulmaktadır. Zaten öğrenen örgüt olmanın bir gerekliliği de personellerin farklı fikirlerinin değerlendirilmeye tabi tutulması ve fikir ile ilgili personele geri bildirim yapılması bir zorunluluktur. Sonuç olarak hepimiz insanız ve o anda yönetici olarak benim aklıma gelmeyen fikir diğer bir personelin aklına gelmiş olabilir. Bunun bilincinde olarak ortaya atılan tüm fikirleri değerlendirmek gerekmektedir. Tabi tüm fikirleri değerlendirmek derken uygulanabilir durumda olan tüm fikirlerden bahsedilmektedir. Aksi durumda da fikri sunan personelin neden fikrin uygulanmadığı tebliğ edilmesi gerekmektedir. Böyle bir süreç izlenmesi bireyin yaptığı işten dolayı şevk duymasına neden olacak ve birey işe karşı daha büyük istek duyacaktır.

Çözülmesi gereken bir problem ile personellerinize fikirlerini sorar mısınız?

Ortaya çıkan problemlerde konu ile ilgili uzman personeller ile genel bir değerlendirme yapmak, alınabilecek tedbirleri birlikte değerlendirmek ve uygulanacak sonuç tedbirini personeller ile paylaşmak öğrenen örgüt olmanın bir zorunluluğudur. Personeller kendi fikirlerinin önemli olduğunu öğrendikçe işine daha büyük arzu ile bağlanmaktadır.

Sonuç olarak öğrenen birey, öğrenen takım, öğrenen örgüt, bilgi paylaşımı, fikir sorulması, öğrenen örgüt ile öğrenemeyen örgüt arasındaki farklılıklar ve öğrenmenin öneminin çıktığı ana nokta işletmelerin karlılıklarının sürekli hale getirilmesi ve sonsuz ömürlü olabilmelerinin sağlanmasıdır. Bunun için de bireyler nezdinde örgütler çok hızlı bir şekilde kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Hatta sektör tarafından yönlendirilen olmaktan ziyade sektöre yön verebilecek ve sektöre öncülük edebilecek derecede hızlı ve sürekli bir yenilenme sürecinin içerisinde girmeleri gerekmektedir. Aksi durumda

öğrenemeyen ve kapanmak zorunda kalan yüzlerce aile işletmesi gibi zarar eden, kapanan ve devamlılığını sürdüremeyen işletmeler ağına yeni bir işletme eklenmesinden kurtulamaz.

Globalleşen ve ticari sınırların ortadan kalktığı çağımız dünyasında işletmelerin en az güncellenen bilgi derecesinde kendilerini güncellemeleri gerekmektedir. Çünkü artık ulusal işletmelerin rakipleri sadece ulusal firmalar değil tüm dünyada faaliyet gösteren sektörel rakiplerdir. Uluslararası rakipler ile mücadele edebilmek sadece işletmelerin kurumsal bilgilerinin uluslararası bilgiler düzeyinde tutmak ile mümkün olacaktır.

Öğrenen örgüt olmak rekabet avantajını da beraberinde getirecektir. Örnek verilecek olursa; üretim prosesi ile ilgili yenilikleri takip edip üretim proseslerini yenileyen işletmeler birim ürün maliyetini düşürecektir. Düşen birim ürün maliyet ile rekabetçi fiyat belirlenebilir ve rakip firmalar ile rekabet gücü artabilir. Aksi durumda yüksek maliyetli bir üretim ile hem rekabetçi fiyat verilemez hem de ürün satışı gerçekleştirilemeyecektir. Bu da rekabetçi firmalar ile rekabet edemeyip iflas ile sonuçlanabilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

SONUÇ VE TARTIŞMA

Globalleşen dünya ile işletmeler artık sadece ulusal firmalar ile değil uluslararası rakipler ile de rekabet etmeleri zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Rekabet etme zorunluluğu en çok aile işletmelerini zorlamaktadır. Aile işletmeleri gerek birim ürün maliyetlerinin yüksek olması, gerek kullanılan üretim teknolojilerini uzun yıllar boyunca yenileyememeleri ve gerekse de öğrenen örgüt olamamalarından dolayı kendilerini güncelleyememelerinden kaynaklı rekabetçi fiyat uygulaması yapamamaktadırlar. Teknoloji ve ürünlerin hızla değişip yenilendiği, rekabet üstünlüğünün insana dayandığı bir dönemde hem kurum hem de kurumda çalışan bireyler öğrenmeden sorumludur.

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinin en büyük etkileyicilerinden olmalarından dolayı aile işletmeleri üzerine her yıl onlarca çalışma gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların ana amacı aile işletmelerin daha uzun ömürlü olamamalarının nedenlerinin araştırılmasıdır. Konuya farklı yaklaşılsa da ana amaç aile işletmelerinin yaşam ömürlerini arttırarak karlılıklarını yükseltmek ve ülke ekonomilerine gerek ihracat, gerek üretim kapasitesi gerekse de istihdam konularında katkı sağlamaktır.

Yapılan çalışmada aile işletmelerinde öğrenme kavramının kurumsallaşamamadan kaynaklı eksiklikler içerdiği ve tam anlamıyla faaliyete geçirilemediği anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmada bir diğer sonuç ise aile işletmelerinde öğrenme eyleminin sistematik olmaktan çok yönetsel stratejiler ile değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinde yöneticilik yapan bireylerin konuyu daha derinlemesine irdelemeleri gerekmektedir. Bir başka ifade ile aile işletmelerinde yöneticilik yapan bireylerin, yöneticilik yaptıkları örgütün öğrenen örgüt olabilmeleri için izlemeleri gereken sistematigi, öğrenme yetersizliklerinin ölçülme biçimlerini ve materyallerini iyice öğrenmeleri bir zorunluluktur. Aksi durumda rekabet avantajı elde etmeleri söz konusu olmayacaktır.

Yapılan bilimsel çalışmaların hemen hemen hepsinde öğrenen örgütlerde en önemli husus öğrenen birey olurken yapılan çalışmada önem sırası belirtilmemiş olup bakış açısına göre değişebileceği ve bireyin tek başına öğrenen birey olmasının hakkettiği değeri göremediği görülmektedir. Bu bakış açısının da aile işletmelerinin en büyük sorunu olan kalifiyeli personeli bünyelerinde barındıramamaları ile sonuçlanmaktadır. İşletme sahipleri

veya yöneticiler öğrenen birey, öğrenen takım ve dolayısıyla öğrenen örgüt kavramlarına yeterli değeri verdikleri takdirde işletmelerin hakkettikleri ticari başarıyı yakalayacakları ve kurumsallaşma süreçlerini daha ağrısız geçirecekleri bir gerçektir. Unutulmamalıdır ki kurumsallaşma iş kollarının birbirinden ayrılması, iş kollarını yürüten profesyonellere yetki ve sorumluluk verilmesi ve bunların kurallara bağlanması ile mümkündür. Yapılan çalışmada görülecektir ki aile işletmelerinde bireylere göre tolerans tanınmakta bu da profesyonellerin aile işletmelerinde uzun süreli çalışmasını engellemektedir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine girmeleri,

Öğrenen bireyler, öğrenen takım ve öğrenen örgüt konularında ısrarcı olmaları,

İşletmedeki makinelerin tam kapasite kullanılmasından ise bireylerin tam kapasite ile motive edilmesi gerekliliğini,

Sektöre öncülük edebilmeleri için öncelikli olarak işletme içerisinde ekip ruhunu ve rekabet edebilirlik fikrini personeli inandırması

gibi konularda kendilerini geliştirmeleri ve hiçbir zaman geldikleri seviyede kendilerini yeterli görmemeleri aksine büyüdükçe daha çok öğrenme eğilimi içerisinde olmaları ve sektöre öncülük edecek yön verecek portföy oluşturmaları gerekmektedir.

Yapılan çalışma gerek zaman gerek işletme olarak bir kısıt oluşturduğundan dolayı konuyu araştırarak diğer araştırmacılar için aşağıda bir dizi öneri sunulmuştur.

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış aile işletmeleri ile kurumsallaşma sürecine girmemiş aile işletmeleri üzerinde eş zamanlı bir çalışma yürütülüp birbiriyle kıyaslanması sağlanabilir.

Hedef seçilen aile işletmesinin ne derece öğrenmeye önem verdiklerinin tespit edilmesi ve öğrenen örgüt konusunda yönetsel ve bireysel hataların daha detaylı tespit edilmesi için araştırmacının belli bir süreliğine hedef işletmelerde sürekli bulunması kaydı ile gerçek verilerin gözlemlenmesi ile aile işletmeleri üzerinde çalışma yapılabilir.

Yapılan çalışma Mersin ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesinde yapılmıştır. Benzer bir çalışma ülkenin farklı bölgelerinde yapıp bölgeler arasında aile işletmelerinin öğrenen organizasyon olmaları arasındaki farklılıklar ve benzerlikler karşılaştırılabilir.

Aile işletmelerinde çalışan personeller ve yöneticiler üzerine ayrı anket uygulanması ile öğrenen örgüt kavramının ne derecede gerçekçi olduğu çalışılabilir.

Uzun yıllar ayakta kalmayı başarmış aile işletmeleri üzerinde benzer bir çalışma yürütülebilir.

Öğrenen örgüt olamayıp kısa süre içinde kapanmış aile işletmelerinde çalışan yöneticiler veya işletme sahipleri üzerinde benzer bir çalışma yürütülüp yapılan yanlışlıklar veya eksikliklerin neler olduğu tespit edilebilir.

Öğrenen örgüt çalışmaları ağırlıklı olarak eğitim kurumları, bankalar gibi sürekli öğrenme ve yenilenme ihtiyacının olduğu kurum/kuruluşlar üzerinde yapılmaktadır. Öğrenen örgüt temelli çalışmaların sanayi işletmeleri üzerinde daha sık yapılması konunun önemine dikkat çekeceğinden bu konunun değerinin gittikçe artmasına yol açacaktır. Bu tür çalışmalar Türkiye’de öğrenen örgüt ile ilgili yapılmış bazı örnek çalışmalar yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Ağca V. ve Kandemir T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik – Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 10, Sayı:3.
- Akça N. (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Arıkan S. (1999). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. H.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:2.
- Arslan D. (2001). Öğrenme Organizasyonları. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Arslandaş C.C.(2003). Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçin Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma.
- Arslandaş C.C. ve Dikmenli O. (2007). Öğrenen Organizasyon Anlayışını Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlayan Unsurların Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:1.
- Aslan İ. ve Çınar O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.
- Aslan Ö. (2006). Öğrenmenin Yeni Yolu: E-Öğrenme. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:16, Sayı:2.
- Asunakutlu T. Ve Avcı U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:15, Sayı:2.
- Aşkun O.B. (2008). Şikayet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.24,(1), 222-243 BARIŞ, G. (2008). Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi, Mediacat, İstanbul.
- Avcı N. ve Küçükusta D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. Anatolia: Turizm Araştırmaları

Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 33-44, 2009

Avcı U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:10.

Aydoğdu E. (2002). “İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı Açısından İncelenmesi” ,Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Edirne.214

Ay Ş. (2013). Öğretmen Adaylarının Proje Tabanlı Öğrenme ve Geleneksel Öğretime İlişkin Görüşleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:1.

Aykan E. (2014). Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama.

Basım N., Şeşen H. ve Meydan C.H. Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.

Biçer M. (2017). Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Bilir B. ve Arslan H. (2016). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kendi Kurumlarına İlişkin Öğrenen Örgüt Algıları. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:3.

Birincioğlu N. ve Acuner T. (2014). Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde tebliğ olarak sunulmuştur.

Bulut Ç. ve Arbak H. (2012). İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Büte M. (2011). Nepotizmin İş Stresi İş Tatmini Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:20, Sayı:1, Sayfa:177-194.
- Büte M. ve Tekarslan E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:6, Sayı:1.
- Celep C. (2003). Örgütsel Öğrenme Açısından İlköğretim Okulları. 12. Eğitim Bilimleri Kongresi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Çakır R. ve Yükseltürk E. (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:18, Sayı:2.
- Çetin Gürkan G. (2007). Öğrenen Örgütler: Yüksek Öğretim Kurumlarının Öğrenen Örgüt Olması: Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2.
- Çetiner E. ve Erol M. (2008). Öğrenme ve Öğrenmenin Maliyet Düşürmede Araç Olarak Kullanılması ve Ampirik Bir Çalışma. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı:1.
- Çetinkaya F.F., Şener E. ve Korkmaz F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Sayı:4.
- Çırpan H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçi G.E., Hırlak B. ve Doğan L. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesi'nde Bir Araştırma. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı:7.
- Çoban G. (2006). Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirel Y. (2008). Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 1(14): 1-22.

- Diken A., Öztürk Y.E. ve Çoban G. (2006). Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı ve Konya'daki Banka Organizasyonlarında Ampirik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:11.
- Doğan S. ve Demiral Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. ZTÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:7, Sayfa:1-22.
- Emekli G. (2011). Öğrenen Turizm Bölgeleri, Kentler Ve Kent Turizmine Kuramsal Yaklaşım. Ege Coğrafya Dergisi.
- Ensari H. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı:10.
- Erdem A.K. (). Öğrenmede Etkili Yollar. Öğrenme Stratejileri ve Öğretimi. Web: <http://ilkogretim-online.org.tr> , Erişim Tarihi: 03.02.2019
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Sayfa: 182-196.
- Güngör Ak B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- İbicioğlu H. ve Ak B. (2005). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz. C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı:2.
- İlter H.M. (2001). Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları. İstanbul Ticaret Odası.
- İpek İ. ve Sözcü Ö.F. (2013). Birleştirilmiş E-Öğrenme Tasarımı Modeli ve Hızlı Öğretim Tasarımı Stratejileri. Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Antalya.
- İster N. (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kalkan A., Bozkurt Ö.C., Otkar Ö.F. ve Türk M. (2013). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

- Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt:6, Sayı:11.
- Kalkan V.D. (2006). Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:30, Sayı:1.
- Kalkan V.D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi, Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:16, Sayı:22-36.
- Kalkan V.D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:16.
- Karacaoğlu K. ve Yörük D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:14, Sayı:3.
- Kılıç E.D., Üstün A. ve Önen Ö. (2011). Öğrenen Örgütlerde Etkili Liderlik: Burdur Örneği. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, Cilt:6, Sayı:1.
- Kınalı N. (1999). Öğrenen Organizasyon ve Türkiye Uygulamaları. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kıngır S. ve Mesci M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:19, Sayfa:63-81.
- Kiracı M. ve Alkara İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya – Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1.
- Kocamaz R. (2015). Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Koç U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrılımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1.

- Koç U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşımlar. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1.
- Koçel T. (2004). Aile İşletmeleri Kongresi. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı. İstanbul.
- Korhan Demir C. (2008). Öğrenen Örgütler ve Terör Örgütleri Bağlamında PKK. Uluslararası İlişkiler Akademik Dergisi, Cilt:5, Sayı: 19, Sayfa: 57-88.
- Köylü Gülcü F. (2018). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Dönem Projesi.
- Kuzu D. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Mercan N., Oyur E. ve Alamur B. (2013). Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi ve Öğrenen Örgütler. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:1.
- Onay Özkaya M. ve Mutur Şengül C. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı. D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:1.
- Öneren M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:7.
- Özlem Y. (2005). Öğrenme ve Öğretme. Pegem A Yayıncılık 7. Baskı.
- Özler H., Ergün Özler D. ve Eren Gümüştekin G. (2007). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17.
- Özler H., Ergün Özler D. ve Gümüştekin G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17.

- Peşkircioğlu N. (2015). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim. Anahtar Dergisi.
- Pınar İ. ve Arıkan C. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:44, Sayı:2.
- Sadı S. (2013). Aile Şirketlerinde Yönetim. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi.
- Saral Kobal K.E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sarıkaya M. ve Bayrakkök S. (2016). Öğrenen Örgütün İç Girişimcilik Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. International Conference On Eurasian Economies.
- Şahin A.E. (1995). Seçilmiş Özel ve Devlet Okullarında Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin S., Çakır Ç. ve Öztürk N. (2014). Öğrenen Örgüt Profil Ölçeğinin Türkiye'ye Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. Gaziantep University Journal of Social Sciences, Cilt:13, Sayı:1.
- Taşçı D. ve Eroğlu E. (2004). İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye'deki Görünümü. Sosyal Bilimler Dergisi.
- Taştan U. (1999). Öğrenen Organizasyonlar. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tolgay F. (2010). Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Toplu D. ve Akça M. (2012). Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:23, Sayfa:221-235.

- Töremen F. ve Pekince D. (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:15.
- Töremen F. (1999). Devlet Liseleri ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme Engelleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tuna Ö. ve Çakırer M.A. (2008). Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt:10, Sayı:2.
- Turhan M., Karabatak S. ve Polat M. (2013). Okullarda Örgütsel Öğrenme Engellerinin Vignette Tekniği İle İncelenmesi. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, Sayfa:66-83.
- Tüzüner Ö. ve Öz K. (2014). Aile Çiftçiliğinin Türk Hukuku Yönünden Değerlendirilmesi. Ulusal Aile Çiftçiliği Sempozyumu, Ankara.
- Vatansever Bayraktar H. (2015). Proje Tabanlı Öğrenme Yaklaşımı. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:37.
- Vatansever Taylan N. ve Aydın Göktepe E. (2010). Öğrenen Organizasyon Olarak Üniversiteler: Türkiye'deki Bir Devlet Üniversitesinde Durum Analizi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.
- Yazıcıoğlu İ. ve Koç H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:21.
- Yılmaz H. ve Görmüş A.Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. Journal of Yasam University, Cilt:26, Sayı:7.
- Yılmaz M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi.

Yurttadur M. ve Nakipođlu N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan e Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 6, Sayı:12.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Orhan ÖZBAY

Uyruğu : TC

Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 04/07/1991

Doğum Yeri : MERSİN

Medeni hali : Evli

Adresi : Akdeniz Mah.Yaşar Doğu Cad.Viatores Rezidans 17/34 Mezitli/MERSİN

Telefon : 05324610977

E-Posta : ozbayorhan33@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2019
Lisans	Çukurova Üniversitesi Elektrik-Elektronik Müh.	2014
Lise	Mersin Yusuf Kalkavan Anadolu Lisesi	2009

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2014-devam ediyor.	Özbay Group İnşaat Elektrik San.Tic.Ltd.Şti	Şirket Yetkilisi.

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

-

İlgi Alanları

Fitness, Basketbol, Teknoloji



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 12/06/2019

Tez Başlığı:

Öğrenen Organizasyonlar: Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinde Örnek Olay Analizi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 86 sayfalık kısmına ilişkin, 12/06/2019. tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4 'dür.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)

1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar dahil

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Orhan ÖZBAY

İmzası :  Tarih: 12/06/2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç.Dr. Mert AKTAŞ

İmzası :  Tarih: 12/06/2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

Öğrenen Organizasyonlar: Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinde Örnek Olay Analizi

Yazar Orhan Özbay

Gönderim Tarihi: 12-Haz-2019 10:08AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1142846851

Dosya adı: Orhan_zbay-Tez-12.06.2019.docx (137.5K)

Kelime sayısı: 22085

Karakter sayısı: 160781

Öğrenen Organizasyonlar: Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinde Örnek Olay Analizi

ORIJINALLIK RAPORU

%**4**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**4**

İNTERNET
KAYNAKLARI

%**0**

YAYINLAR

%**2**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to ALKEV

Öğrenci Ödevi

%**1**

2

acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

%**1**

3

www.ceeol.com

İnternet Kaynağı

%**1**

4

dergipark.ulakbim.gov.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

5

library.cu.edu.tr

İnternet Kaynağı

%**1**

Alıntılarını çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde