

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE İŞ  
VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİNİN ANALİZİ: OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sibel AYBAR  
0850Y71202**

**İstanbul, 2011**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE İŞ  
VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİNİN ANALİZİ: OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sibel AYBAR  
0850Y71202**

**Danışman: Doç. Dr. Asım SALDAMLI**

**İstanbul, 2011**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

**Yüksek Lisans Öğrencisi Sibel Aybar'ın "İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" konulu tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.**

İmza

**Tez Danışman** : .....

**Jüri Üyesi** : .....

**Jüri Üyesi** : .....

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖZET

Otel işletmelerinde öğrenen örgüt yapısının verimliliğe olan etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, genel olarak bireysel ve örgütsel öğrenmenin önemi ve beraberinde verimliliğe etkisi ortaya konmaya çalışılmış, taranan kaynaklarda bu konulara dair görüşlere yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında, İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı 4 otel işletmesinde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmada, öğrenen örgütün verimliliğe pozitif yönde etkisi olduğu varsayımı kabul edilmiştir. Bu varsayımın doğruluğunu araştırmak için söz konusu otel işletmelerinde anket uygulaması yapılmış, elde edilen veriler SPSS 16 programı yardımıyla analiz edilerek varsayımın bu örneklem için doğruluk düzeyi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda öğrenen örgütler ile verimlilik ilişkisinin pozitif ve doğrusal yönde olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, Öğrenen Örgüt, Entellektüel Sermaye, Verimlilik.

## ABSTRACT

In this study, investigated the effect of learning organization structure on productivity, have been included learning activities form the basis concept of learning organization and learning types. Learning, the future of the organization tried to put forward the effect of it's relationship with productivity and with it, opinions on these issues that are searched sources.

This study has been performed on personnel of working in five- stars hotel chosen of four that has been adopted hypothesis which the positive effect of efficiency of learning organization . For investigating accuracy of this hypothesis that has been conducted survey in these hotels and finding analyzed with SPSS 16 that has been displayed accuracy level.

At the end of this findings that has been positive and linear relation between efficiency and learning organization.

**Key Words:** Learning, Learning Organization, Intellectual Capital, Productivity.

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
<b>Özet-(Abstract)</b> .....	iii
<b>İçindekiler</b> .....	iv
<b>Tablo Listesi</b> .....	vii
<b>Şekil Listesi</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT</b> .....	3
1.1. Öğrenme Kavramı ve Örgütsel Öğrenme .....	3
1.2. Öğrenme Süreci.....	5
1.3. Örgütsel Öğrenme Prensipleri.....	9
1.4. Örgütsel Öğrenme Türleri .....	12
1.4.1. Tek Döngülü Öğrenme.....	12
1.4.2. Çift Döngülü Öğrenme.....	12
1.4.3. Üç Döngülü Öğrenme .....	13
1.4.4. Uyumcu Öğrenme .....	14
1.4.5. Sezgisel Öğrenme .....	14
1.4.6. Eylemci Öğrenme .....	14
1.4.7. Sıfır Öğrenme .....	15
1.4.8. Aktif Öğrenme .....	15
1.4.9. Pasif Öğrenme .....	15
1.5. Öğrenme Yapısı Bakımından Örgüt Türleri .....	17
1.5.1. Bilen Örgütler .....	17
1.5.2. Anlayan Örgütler .....	17
1.5.3. Düşünen Örgütler.....	18
1.6. Öğrenen Örgüt ve Özellikleri.....	18
1.6.1. Stratejik Özellikleri.....	19
1.6.2. Yapısal Özellikleri .....	21

1.6.3. Dış Çevresel Özellikleri .....	22
1.6.4. Kültürel Özellikleri .....	23
1.6.4.1. Sistem Düşüncesi .....	24
1.6.4.2. Bilgi Paylaşım Kültürü.....	24
1.6.4.3. Sürekli Eğitim ve Öğrenme .....	25
1.6.4.4. Örgütsel İletişim .....	25
1.6.4.5. İnsan Odaklılık .....	26
1.6.4.6. Değişim ve Gelişim Kültürü.....	27
1.7. Entellektüel Sermaye Unsurları ve Öğrenen Örgüt İlişkisi .....	27
1.7.1.1. Yapısal Sermaye ve Öğrenen Örgüt İlişkisi.....	29
1.7.1.2. Sosyal Sermaye ve Öğrenen Örgüt İlişkisi.....	31
1.7.1.3. İnsan Sermayesi-Öğrenen Örgüt İlişkisi .....	33
<b>2. İŞLETMELERDE VERİMLİLİK VE VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ .....</b>	<b>35</b>
2.1. Verimlilik .....	36
2.2. Verimliliğin Önemi.....	39
2.3. Verimliliği Etkileyen Faktörler .....	40
2.3.1 Yönetim Faktörü.....	41
2.3.2. İnsan Faktörü .....	42
2.3.3. İş Gücü Faktörü .....	42
2.3.4. Ücret Faktörü.....	44
2.3.5. Sistem Faktörü.....	44
<b>3. ÖĞRENEN ÖRGÜT -VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>46</b>
3.1. Verimlilik Türleri ve Öğrenen Örgüt İlişkisi .....	46
3.1.1 Toplam ve Kısmi Verimlilik ve Öğrenen Örgüt İlişkisi .....	46
3.1.2. Fiziki ve Finansal Verimlilik ve Öğrenen Örgüt İlişkisi.....	47
3.1.3. Ortalama ve Marjinal Verimlilik ve Öğrenen Örgüt İlişkisi .....	48
3.2. Öğrenen Örgütlerde Verimliliğin Değerlendirilmesi .....	48
3.2.1. Girdilere Bağlı Değerlendirme .....	48

3.2.2. Çıktılara Bağlı Değerlendirme .....	49
3.2.3. Etkililik-Etkinlik.....	50
3.2.4. Karlılık .....	52
3.2.5. İktisadilik.....	52
3.3. Öğrenen Örgüt Yapısının Verimliliğe Etkisi .....	53
<b>4. UYGULAMA .....</b>	<b>57</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	57
4.2. Araştırmanın Kapsamı .....	57
4.4. Yöntem.....	57
4.5. Bulgu ve Değerlendirmeler.....	58
4.5.1. Öğrenen Örgüt ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin Analizi ile İlgili Bulgular .....	70
<b>SONUÇ.....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>81</b>



## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo-1</b> Aktif ve Pasif Öğrenme Türleri Karşılaştırma Tablosu .....	16
<b>Tablo- 2</b> Verimlilik Tanım Tablosu .....	38
<b>Tablo- 3</b> Öğrenen Örgüt Ölçeği KMO ve Barlett’Testi .....	59
<b>Tablo- 4</b> Öğrenen Örgüt Ölçeği Faktör Analizi Toplam Varyans Dağılım Tablosu .....	59
<b>Tablo- 5</b> Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	60
<b>Tablo- 6</b> ÖÖF1 Bilgi Paylaşımı Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	62
<b>Tablo- 7</b> ÖÖF2 Yönetmel Kültür Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	63
<b>Tablo- 8</b> ÖÖF3 Hizmet Anlayışı Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....	63
<b>Tablo-9</b> ÖÖF4 Öğrenme-Vizyon ilişkisi Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi ...	63
<b>Tablo- 10</b> Verimlilik Ölçeği İçin KMO ve Barlett’s Testi .....	63
<b>Tablo- 11</b> Verimlilik Ölçeği Faktör Analizi Toplam Varyans Dağılım Tablosu .....	64
<b>Tablo- 12</b> Verimlilik Ölçeği İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	66
<b>Tablo- 13</b> VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi...66	66
<b>Tablo-14</b> VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	66
<b>Tablo-15</b> VERF3 Örgüt Üyelerinin Verimliliğe Etkisi Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	67
<b>Tablo- 16</b> VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	67
<b>Tablo- 17</b> Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	68
<b>Tablo- 18</b> Betimleyici İstatistikler Özet Tablosu.....	69
<b>Tablo- 19</b> Regresyon Analizi Model Özet Tablosu .....	70
<b>Tablo- 20</b> Regresyon Analizi ANOVA Tablosu.....	71
<b>Tablo- 21</b> Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	71
<b>Tablo- 22</b> Regresyon Analizi Model Özet Tablosu .....	72
<b>Tablo- 23</b> Regresyon Analizi ANOVA Tablosu.....	72
<b>Tablo- 24</b> Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	72
<b>Tablo- 25</b> Regresyon Analizi Model Özet Tablosu .....	73
<b>Tablo- 26</b> Regresyon Analizi ANOVA Tablosu.....	73

<b>Tablo- 27</b> Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	73
<b>Tablo- 28</b> Regresyon Analizi Model Özet Tablosu .....	74
<b>Tablo- 29</b> Regresyon Analizi ANOVA Tablosu.....	74
<b>Tablo- 30</b> Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	75
<b>Tablo- 31</b> Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	75
<b>Tablo- 32</b> Korelasyon Tablosu.....	77

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1.</b> Tek ve Çift Döngülü Öğrenme Etkileşim Şeması .....	13

## GİRİŞ

Öğrenen örgüt, doksanlardan bu yana ilgi gören ve gittikçe gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenen örgüt kavramının, bir çok alanda işletmeye yenilikler getirdiği ve gerek işletme bazında gerekse ülke bazında, ilerlemede büyük rol oynadığı görülmektedir. Verimlilik kavramı ise yine benzer olarak ekonomik anlamda gelişmenin önemli parametrelerinden biri sayılmaktadır. Bu benzer önemlilikten hareketle öğrenen örgütün verimliliğe olan etkisinin ortaya konması bu çalışmanın yapılmasında önemli bir etken olmuştur.

Çalışmada, öğrenen örgütlerin verimlilik yönünden sürekli aşama kaydettiği düşüncesini destekleyecek verilerin ortaya konması amaçlanmıştır. Öğrenen örgütlerin, diğerlerine nazaran daha verimli düzeyde faaliyet gösterdiklerini ve katma değer ürettiklerini ve buna bağlı olarak, motivasyonu yüksek olan çalışanların, verimlilik noktasında önemli etken olduklarını araştırmak yine çalışmanın amacı içerisinde yer almaktadır.

Birinci bölümde öğrenen örgüt ile ilgili kavramlara yer verilmiş ve öğrenme eylemine bağlı olarak öğrenen örgütlerin yapısı, özellikleri ve temel yetenekleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın diğer unsuru olan verimlilik kavramı ise; tanımı, önemi ve verimliliği etkileyen unsurlarla, verimliliğin algıda eşleştirilen diğer kavramlardan ayrı olan yönleri ve farklılıkları ile birlikte ikinci bölümde incelenmiştir.

Bu araştırmanın temel yaklaşımını içeren öğrenen örgüt ve verimlilik ilişkisi ise çalışmanın üçüncü bölümünde değerlendirilmiştir. Öğrenen örgüte bağlı olarak verimlilik türleri incelenmiş ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişki yorumlanırken, çalışmanın özgünlüğünü korumak amacıyla kaynaklardan taranan tanım ve veriler ışığında yoruma dayalı gözlemsel ve sezgisel görüşlere de yer verilmiştir.

Bu çalışmada öğrenmenin, örgüte kattıklarını, verimliliği ne şekilde etkilediğini ve verimli uygulamaların öğrenmeyle olan ilişkisini incelemek amacıyla,

hizmet yoğun olan otelcilik sektöründe bir uygulama da yapılmıştır. Yapılan bu çalışmanın örneklem yapısını 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Uygulama, anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve örneklem olarak seçilen otellerde anket uygulaması yapılarak öğrenen örgüt ve verimlilik ilişkisinin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelenerek, otel işletmelerinde öğrenen örgüt - verimlilik ilişkisinin karşılaştırması yapılmış, bu karşılaştırmaya bağlı olarak daha somut bir sonuç ortaya konmaya çalışılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde kişisel özellikler belirlenmiş, ikinci bölümünde öğrenen örgüt yapısı ve bu yapıya ilişkin personel algısı araştırılmış ve son bölümünde ise işletmelerin verimliliği irdelenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 16 programı kullanılarak analiz edilmiş ve ortaya çıkan bulgular yorumlanarak öneriler getirilmiştir.

# 1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜT

Öğrenen örgütleri, diğer klasik yapıdaki (öğrenmeyen) örgütlerden ayıran belli başlı özellikler söz konusudur. Her şeyden önce öğrenen örgütlerin işleyiş süreci içerisinde sürekli bir öğrenme durumunun varlığı dikkati çekmektedir. Çeşitli öğrenme kaynakları her zaman için örgütün gündemindedir ve bu kaynaklardan elde edilen bilgi öğrenen örgüt için önem taşır. Bu noktada öğrenen örgütün özelliklerini, öğrenme kavramına bağlı olarak irdelemek daha bütüncül bir yaklaşım olacaktır.

## 1.1. Öğrenme Kavramı ve Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, çok geniş bir yelpazedeki değişik mekanizmalarla oluşan ve sonuç itibariyle de davranışlarda değişiklikler meydana getirmesi beklenen bir olgudur (Çam, 2002, s.26). Öğrenme eyleminin önemine bağlı olarak farklı yaklaşımlar söz konusudur. Descartes, Kant gibi bilim adamları bireylerin algılama yetenekleri ile doğduklarını belirtirlerken, Berkelay ve Locke gibi düşünürler ise kişilerin çevredeki nesnelere yaptıkları deneyimler sonucu, algılama yeteneğini öğrendiklerini ileri sürmektedirler. Bu bağlamda dil öğrenme, kimya ve tarih bilgisi öğrenme, şiir ezberleme, bisiklet kullanma, daktilo kullanma, yüzme, uyumu öğrenme, idealler edinmeyi öğrenme, sigara, alkol, uyuşturucu alışkanlığını öğrenme, bazı tikler edinme gibi daha da çoğaltacağımız birbiriyle benzeşen fakat farklı nitelikteki öğrenmelerin varlığı da kesin bir tanım oluşturmayı engellemektedir (Ceylan, 1998, s.56).

Öğrenme kavramı genel bir çatı altında değerlendirilecek olursa öğrenme, öğrenenin durumuna göre tekil ve çoğul olarak değerlendirilebilir. Konu örgütler olduğunda ise öğreneni birey ve grup, yani örgüt olarak tanımlamak da yanlış olmayacaktır. Görülen o ki öğrenme, öğrenenin ve öğrenilenin durumuna bağlı olarak çeşitli tanımlar yapılmasına müsait bir konu olarak kendini göstermektedir.

Bu bağlamda öğrenenin nicel yönüne bağlı değerlendirmelerden birisi olan bireysel öğrenme, tekilden tümele yaklaşımı göz önüne alındığında örgütün öğrenmesi noktasındaki en önemli gerekliliktir. Ancak unutulmamalıdır ki, örgüt zekası için bu kavram tek başına yeterli değildir. Önemli olan, örgütte kaç bireyin, ne

öğrendiği değil işletme genelinde bildiklerini ne kadar aktarabildiği ve bu aktarımların örgütçe ne ölçüde benimsenip örgüt yararına kullanılabildiğidir. Yani bilginin ediniminin yanı sıra bilginin paylaşılması ve örgüt içinde sürekli transferinin ne denli örgüt yararına olduğunun anlaşılması da önemlilik arz etmektedir. Örgütlerin temel yapıtaşları bireyler olduğuna göre, öğrenen örgüt tanımlamasını yapabilmek için öncelikle bireysel öğrenmeyi ele almamız yerinde olacaktır.

Bireysel öğrenme, eğitim, deneyim ve deneme-yanılma yöntemleri ile gerçekleşir. Örgütsel öğrenme ise “örgütün sistemi ve kültürü ve elde edilen bilgiyi bireylerden kendi bünyesine transfer edip özümsemesiyle” oluşur. Bu yaklaşım çerçevesinde bakıldığında örgütsel öğrenme, bireylerin sahip olduğu bilginin güçlendirilerek içselleştirildikten sonra dışa yansıtıldığı ve bu süreçte örgütün bilgi temelini oluşturulduğu bir süreçtir (Yazıcı, 2001, s.42).

Somut tanımlar öğrenmeyi; öğrenilenlerin yapılması ve bellekte saklanması, öğrenenin alışkanlık kazanması ve öğrenenin öğrendiklerini anlaması olarak tanımlarlar. Soyut tanımlar ise öğrenmenin; etkilere karşı yapılan tepkilerin sinirlere yerleşmesi, bir iç görü ve güdülerin doyurulması için yapılan eylemler olduğunu savunurlar (Başaran, 1994, s.133).

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

"Öğrenen bir örgüt, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yerdir" (Senge, 2006, s.29).

Örgütsel Öğrenme, örgüt paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını daha fazla tatmin etmek için, öğrenme sürecinin birey, grup ve örgüt sistemi düzeyinde bilinçli kullanılarak, örgütün sürekli yenilenmesidir (Cengiz, 2006, s. 47).

"Örgütsel öğrenme, potansiyel davranışlar dizisinde değişime sebep olan bir enformasyon işlemesidir" (Göztepe, 2009, s. 49).

Stata (1989)'a göre örgüt çapında öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir (Yazıcı, 2001, s.87).

Bu tanımlar ve benzerleri genelde aynı noktayı işaret etmekle birlikte, farklı metodlarla karşımıza çıkmakta ve bilgi çağının önemli kavramı olan öğrenme konusunda az da olsa kendini hissettirecek boyutta kavram kargaşası yaratmaktadırlar.

British Petroleum Company CEO' su olan John Browne'a göre "Öğrenme, örgütlerin hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme yeteneğinin kalbidir" (Hübner, 2002'den aktaran Baykal, 2004, s.74). Dr. O'Dell ile yapılan bir seminer sonrası söyleşide Dr.O'Dell bir örgütte bilgi yönetimi çalışmalarının başarısında, örgüt kültürünün büyük rol oynadığını belirtmiştir. Dr.O'Dell'e göre işletmenin bilgi yönetimine yaklaşımı ve bu konudaki istekliliği ne kadar güçlü olursa olsun, örgüt kültürü bu isteklilikten daha güçlü bir faktördür. Bilgi yönetimini başarı ile uygulayan şirketler, bu konudaki yaklaşımlarına uysun diye kültürlerini değiştirmemekte, sadece kültürlerine uygun bir bilgi yönetimi yaklaşımı oluşturmaktadırlar (Baykal, 2004, s.77).

## 1.2. Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenmeyi tam olarak kavramanın gerekliliklerinden birisinin de öğrenme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğunun ortaya konulması gerektiğidir. Her ne kadar öğrenen yapı örgüt olsa da beslendiği yegane kaynak insandır. Yani örgütü oluşturan bireylerdir. Dolayısıyla, bireylerin öğrenmesi örgütün öğrenmesiyle eşdeğerdir. Tek fark, bireylerin belirli bir sistematikte ve örgütün misyonuna hizmet edecek donanımları edinmelerini sağlayacak düzende hep birlikte öğrenmeleridir (Öğüt, 2001, s.32). Örgütsel öğrenme sürecini, Huber ve Dixon' un tanımlamasına bağlı olarak ortaya koymak; genel bakış açısına paralel bir yaklaşım olacaktır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme süreci 4 aşamadan oluşmaktadır (Baykal, 2004, s.78-79):

- ✓ Bilgi Edinimi
- ✓ Bilginin Yayılması



- ✓ Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması
- ✓ Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi

Bilgi edinimi bilginin oluşturulduğu, üretildiği yani ortaya çıkarıldığı süreçtir. Resmi örgütsel faaliyetlerin hemen hemen hepsi, bilgiyi elde etme amacı taşır. Birçok davranış, bilgiyi elde etme amacı güder; örneğin, haberleri dinlemek ve gazete haberleri okumak gibi. Bilgi edinimi noktasında örgütlerin bilgi toplaması için 5 aşama vardır. Bu aşamalar; doğuştan gelen öğrenimler, tecrübelerden öğrenimler, dolaylı öğrenimler, sonradan kazanılan öğrenimler ve araştırma olarak sıralanır (Günsel, 2004, s.71).

Bu aşamalara kısaca da olsa değinmek, öğrenme mekanizmasının şekillenmesini sağlayan etkenleri değerlendirmek açısından önem arz eder.

**Doğuştan gelen öğrenimler:** Örgütler yaşamlarına sıfırdan başlamazlar. Yeni örgütleri yaratan bireyler ve örgütler, örgütün kuruluş çevresi ve örgütün süreçleri hakkında bilgiye sahiptirler. Bu bilgiler yeni örgütün üyeleri için başlangıç noktasıdır. Daha genel olarak, örgütlerin, uygulamaları ve süreçleri akla uygun ve genelde kabul görülen şekilde birleştirdikleri ileri sürülür (Yücelen, 2005, s.24). Eğer düşünülecek olursa, bu öğrenimler bir noktada örgütün alışkanlıklarını, eğilimlerini ve şekillenme yönünü belirlemede ilk unsur olduklarından büyük önem arz ederler. Bu noktadan hareketle, örgütün ilk varoluş sürecinde sağlıklı bilgi edinmesi, geleceğini üzerine inşa edeceği temelin sağlamlılığını doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla, doğru bir birikimle yapılan başlangıç sağlıklı geleceğin ilk adımıdır.

**Tecrübelerden öğrenimler:** Örgütün kuruluşundan sonra, bilgiler örgüt üyeleri tarafından yapılan faaliyetlerden tecrübe edinilerek öğrenilir. Bazen bu öğrenimler, sistematik bir çaba veya bilinçli bir sonuçtur. Ama genel itibarıyla sistematik olmayan ve bilinçsiz edinimlerdir. Deneysel öğrenimler literatürde çok farklı şekillerde tartışılmıştır. Bunlar şöyle sıralanabilir;

*Örgütsel tecrübeler:* Örgütün geri beslemeleri sonucunda ortaya çıkan tecrübelerdir.

*Örgütün kendi öğrenimleri:* Bu öğrenim türünde üyelerin ilişkileri ve sağlıklı düşünüp öğrenmeleri üzerinde durulur. Sorunlar hakkında bilgiler toplanır, üyeler arasında paylaşılır ve sorunların tanımlanarak çözümlenmeleri istenir.

*DeneySEL öğrenimler:* Bilinçsiz ve sistematik olmayan ve öğrenme eğilimine bağlı olan öğrenimlerdir (Yücelen, 2005, s.27). Bu noktada da tecrübelerin yorumlanması ve algılanmasını şekillendiren şey, doğuştan gelen bilgidir. Örgüt, mevcut bilgisi nispetinde tecrübelerini yorumlayacak ve anlamlandıracaktır. Bu da yine ilk bilginin önemi noktasında ayrı bir vurgudur.

**Dolaylı öğrenimler:** Örgütler genel olarak, diğer örgütlerin stratejileri, idari yönetimleri ve özellikle teknolojileri ile ilgili bilgileri öğrenme eğiliminde bulunurlar. Bu duruma örnek olarak ortak zeka kavramını verebiliriz. "Ortak zeka", rakip firmaların ne yaptıkları ve yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları ile ilgili bilgi araştırma fikri olarak tanımlanabilir. Bu bilgiyi elde etmek için, danışmanlar, profesyonel toplantılar, ticari sergiler, yayımlar gibi bilgi edinilebilecek kanallar kullanılır (Günsel, 2004, s.8).

**Sonradan kazanılan öğrenimler:** Örgütler sürekli yeni bilgiler elde ederek bilgi dağarcıklarını geliştirirler. Bu gelişen bilgi dağarcığı sayesinde örgütün içindeki yeni bireylere bu bilgi sağlanır ve öğretilir. Bazen de bu bilgi dağarcığı sadece bireyler üzerinde değil de tüm şirket veya şirketin bir bölümü gibi çok daha geniş bir kitle üzerinde uygulanır. Örgütün tümüne, belli bir kısmına veya yeni gelen bireylere, daha önceden elde edilmiş bilgi dağarcığının aktarılması, tecrübeyle elde edinilebilecek olan kazançtan çok daha hızlı bir şekilde kazanç elde edilmesini sağlamaktadır (Günsel, 2004, s.9).

**Araştırma ve farkındalık:** Araştırma sürecinde bilgi edinimi üç formda meydana gelmektedir. 1) Araştırma 2) Odaklı Araştırma ve 3) Performans izlenimidir.

Araştırma, örgütün dış çevresinin etrafındaki her şeye olan duyarlılığıyla ilgilidir. Araştırmaya odaklanma, örgüt üyelerinin veya bireylerinin, örgütün iç ve dış

çevresini dar bir alanda araştırması sırasında meydana gelir. Genellikle, şüphelenilen bir soruna, fırsata veya bir gerçeğe ilişkin olarak yapılır (Günsel, 2004, s.11).

Performans izleniminde, örgütün içindeki grupların gereksinimleri, örgütün etkinliğinin geniş bir çevreye duyarlılığı ve önceden belirlenen hedeflerde belirli bir şeye odaklanması kastedilmektedir (Günsel, 2004, s.11).

Farkındalık, örgütün dış çevresi, performansı ve içsel durumları ile ilgili bilginin planlanmadan elde edilmesidir (Günsel, 2004, s.11).

Bilginin dağılımı, hem örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini hem de örgütsel öğrenmenin genişliğini belirleyen faktördür. Bilgi transferi olarak da ifade edilen bu aşama, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişiminin ve örgüt içinde-dışında paylaşımının gerçekleştirildiği süreci ifade etmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ile, örgütün bileşenleri genel olarak, elde ettikleri bilgileri bir araya getirerek yeni bilgiler geliştirirler (Göztepe, 2009, s.24).

Rutin olarak saklanmış olan bilgiler haricinde örgütler, aradıkları belirli bir bilginin nerede bulunacağına dair çok zayıf bir sistem kullanmaktadırlar. Elinde yorumlanabilecek ve kullanılabilir bilgisi olan departmanların bile sahip oldukları bilgileri nerelerde kullanabilecekleri konusunda fikirleri olmayabilir. Sahip oldukları bilgileri kullanabilen departmanlar da, kullanmış oldukları bilginin nereden geldiğini ve neyle ilgili olduğunu bilemeyebilirler. Bilgi dağılımıyla bu durum aşılabılır ve eldeki bilgi çok daha verimli bir hale getirilebilir. Bilgi bir örgütte geniş bir kitleye dağıtıldığı zaman, var olan kıt kaynaklar için bile çok daha çeşitli bilgiler ortaya çıkmaktadır (Cengiz, 2006, s.23).

Daft ve Weick bilginin yorumlanması ve anlamlandırılmasını, eldeki bilgilere anlam yükleme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu aşama “bilgiyi anlamlandırma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir (Dixon, 1992, s.19 aktaran Cengiz, 2006, s.23-24).

Bilginin daha fazla yorumlanarak ve anlamlandırılması sağlanarak, şirket içinde daha fazla öğrenim oluşturmak mümkün gözükmektedir. Çünkü bilginin daha fazla yorumlanması ve anlamlandırılması sonucunda, örgütün potansiyel davranış

aralığı da genişlemektedir. Ayrıca, örgüt içindeki farklı departmanlarda bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması örgüt içinde daha fazla öğrenim gerçekleşmesini sağlayabilir (Kalkan, 2006, s.116-127).

Diğer taraftan anlamlandırma sürecinde firma çalışanlarının ulaştığı ortak anlamlar, birlikte hareket etmek ve bilgiyi etkili bir biçimde değerlendirmek için imkân sağlar. Ayrıca gelecekte edinilecek bilgi ve enformasyonun nasıl yorumlanacağını da etkiler (İbicioğlu ve Doğan, 2006, s.44). Tüm bu süreci bir bütün olarak değerlendirdiğimizde başta da belirttiğimiz üzere bu süreç döngüsel bir yapıdadır. Ancak bu yapı, sıralılık ilkesine bağlı bir döngü içerisinde olmayıp etkileşim ilkesine dayalı, birbirini doğuran ve direkt etkileşim içerisinde bulunan canlı üretken bir yapıdır. Örgütler öğrenme sürecini bu şekli ile benimsemelidirler.

Bilgi sürekli değişen, gelişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler bir bütün olarak örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgi arasındaki sıkı bağa karşın, örgütsel öğrenme literatüründe bilgiye ve bilgi tabanına yönelik müdahalelere ilişkin açık göstergeler söz konusu değildir. Bunun nedeni öğrenen örgüt çalışmalarının ağırlıklı olarak öğrenme biçimleri, öğrenilenin içeriği ve bilgiyi işlemenin öğrenme ile ilgili yönleri üzerinde yoğunlaşmış olmalarıdır (Kalkan, 2006, s.116-127).

### **1.3 Örgütsel Öğrenme Prensipleri**

Örgütsel öğrenme kavramı, özellikle Peter Senge'nin çalışmalarıyla göz önüne gelmiş ve henüz tam anlamıyla oturmamış olan bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik çevreler bu konuda çeşitli çalışmalar içerisinde olmakla beraber henüz bu noktada Senge'nin 5. disiplini dışında genel kabul görmüş bir standarda rastlanmamaktadır.

1990'ların başında Peter M. Senge'nin kamu ve özel teşebbüslerde öğrenen örgütlerdeki "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabı ve makalelerinin Harvard Business Review, The Economist Business Week, Fortune dergilerinde yayınlanmasından sonra, öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyen örgütlerin sayısı da

her geçen gün artmıştır. Peter Senge'nin işletmelerde öğrenen örgüt oluşturmak için ortaya koyduğu beş disiplin (Smith, 2001, s.45 aktaran Özçelik, 2008, s.27):

- ✓ Kişisel Yetkinlik
- ✓ Zihni Modeller
- ✓ Ortak Vizyon Paylaşımı
- ✓ Takım Halinde Öğrenme
- ✓ Sistem Düşüncesi dir.

**Kişisel Yetkinlik:** Bireyler ustalıklarını diğer insanların üzerinde kontrol kurmak için değil, örgüt ve sistem üzerinde kontrol kurabilmek için geliştirmelidirler. Bireyler kendi kişiliklerini, bilgi ve becerilerini yargılayabilecek düzeyde kendilerini tanımlamalıdır. Peter Senge “bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olmaz ” diyerek bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki sıkı ilişkiye vurgu yapmıştır (Senge, 2006, s.47).

**Zihni Modeller:** Zihni modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Çoğu kez zihni modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız (Senge, 2006, s.47-48).

Zihni modeller kişinin dış dünyaya bakış açısını ifade eder. Zihni modeller, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler. Bir yönetim bilimci olan Chris Argyris'e göre, zihni modellerimiz hayatımızda yer alan kararları aktif şekilde etkiler. Örgütlerin var oluş amaçları, bir kişinin tek başına ulaşamadığı amaçlara ulaşmasında ortak bir yol izlemektir. Senge, zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini söyleyerek zihni modelleri, öğrenen örgütlerin bir disiplini haline getirmiştir. Zihni modeller yardımıyla kişiler yapacakları bir iş döngüsünü kararlaştırabilir, bu kararları açıklayabilir ve paylaşabilirler. Kurumsal öğrenme ise örgüt içerisindeki yöneticilerin çevrelerindeki pazarın ve rakiplerin durumunu algılamaları sürecidir (Senge, 2006, s.50-51).

**Ortak Vizyon Paylaşımı:** Vizyon, bir anlamda firmanın kendini gelecekte görmek istediği yerin resmidir. Örgütsel yenilenme süreci içinde vizyonun üç temel etkisinden söz edilir: Değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur, bireysel olarak insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve son olarak firma çalışanları arasında hızlı ve etkili bir biçimde eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olur. Vizyon, bir örgütün geleceğinin şekillenmesi ve gideceği yönün bulunması açısından son derece önemlidir ve öğrenen örgütler için paylaşılan vizyon kendini gerçekleştirme şartlarından biridir (Senge, 2006, s.53).

**Takım Halinde Öğrenme:** Örgütün takım halinde öğrenme alışkanlığı edinebilmesi için ilk olarak “diyalog” etkinliğini oluşturması gerekmektedir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girmeleri olarak tanımlanır (Günsel, 2004, s.37). Hiçbir bireyin zekâsının takım zekâsından üstün olması beklenemez. Modern örgütlerde temel öğrenme mekanizması bireyler değil takımlardır. Takımlar öğrenmediği sürece örgüt de öğrenemeyecektir. Bu disiplinin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulması, gerçek anlamda karşılıklı empati kurulması ve birlikte düşünme alışkanlığının gerçekleşmesini sağlayarak, birden fazla beynin oluşturabileceği kadar iyi bir görüş ortaya çıkarılmasıdır (Senge, 2006, s.53-54).

**Sistem Düşüncesi:** Takımla öğrenme örgütsel öğrenmenin gereğidir. Ancak, diğer dört disiplinin de sistem düşüncesi olmadan bir arada tutulmaları mümkün değildir. Sistem düşüncesi, öğrenen örgütün asıl ilkesidir ve aynı zamanda diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, onları anlamlı bir bütün olarak birleştiren bir disiplindir (Senge, 2006, s.56).

Senge (2006) ‘ye göre doğrusal ve mekanik türdeki yöntemler, sorunların verimsiz bir şekilde yükselmesine neden olur. Sistemin parçaları birbirinden ayrı kaldığı sürece, sistem bütünlüğünü gerçekleştirebilen örgütlerdeki başarının elde edilmesi söz konusu değildir. Sistem düşüncesi, bütünü oluşturan parçaları bir araya getirerek resmin tamamına bakmak anlamındadır. Böylelikle örgüt daha doğru anlaşılabilir.

## 1.4. Örgütsel Öğrenme Türleri

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi örgütsel öğrenme, bireysel tahminlerin sistem üzerinde biçim değiştirmesi ile oluşan değişimdir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenme ile iç içe kavramlardır. Ama örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden daha karmaşık ve daha dinamiktir. Örgütsel öğrenme için de tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme gibi öğrenme çeşitleri vardır (Öğüt, 2001, s.34-36). Bunlara kısaca değinmek ve önemleri hakkında az da olsa öze dair bilgi sahibi olmak yerinde ve yeterli olacaktır.

### 1.4.1. Tek Döngülü Öğrenme

Öğrenmenin en temel seviyesini ifade eden tek döngülü öğrenme, çalışanların çevrelerinde olan olayları algılamaları ve problemleri tanımlamaları sonucunda çözüm stratejileri geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler edinmelerini sağlayan süreçleri içermektedir (Akgün vd., 2009, s.82).

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

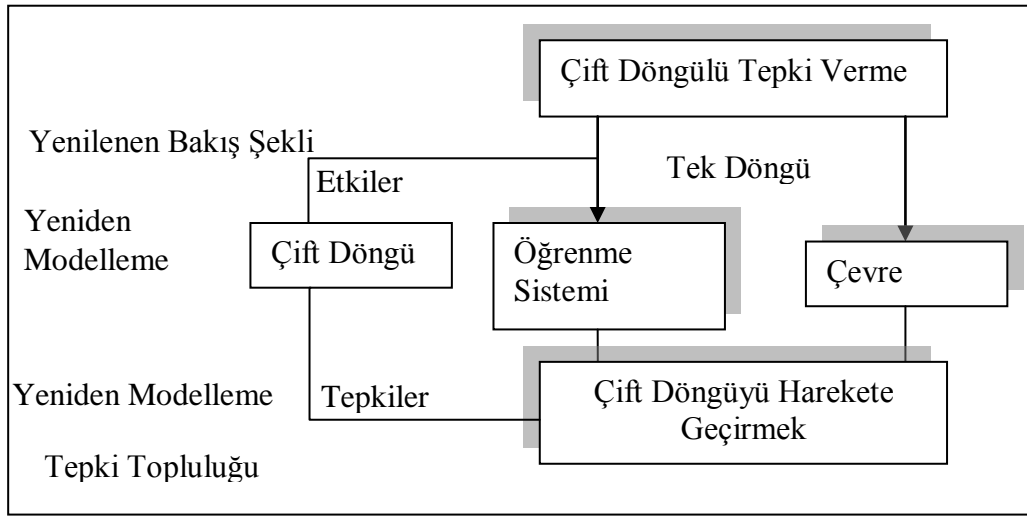
Bu politikalar kurumsal yapılar, örgütsel stratejiler ve kültürel normlar tarafından belirlenir. Bunlar da kişilerin zihnî modelleri (dünyayı algılama açıları) tarafından yönetilirler. Kişilerin zihnî modelleri değişmedikçe, Argyris'in tek-döngülü öğrenme diye adlandırdığı geri bildirim döngüsü, kişilerin sahip olduğu zihnî modeller ışığında hedeflerine ulaşmaya çalıştığı bir öğrenme sürecini temsil etmektedir (Öğüt, 2001, s.27; İbicioğlu ve Doğan, 2006, s.46-50).

### 1.4.2. Çift Döngülü Öğrenme

Öğrenmenin, tek döngülü öğrenmeye nazaran daha ileri düzeyini ifade eden çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye ilave olarak, örgütsel değer, norm, inanç yapıları, yaklaşım ve hedefleri de öğrenme sürecine dahil eder. Dolayısıyla çift döngülü öğrenmenin geri besleme döngüsü söz konusudur. Bu ikinci döngü, ilk döngüdeki değişimleri inanç, norm ve hedeflerle ilişkilendirmekte ve buna bağlı olarak da düşünce yapıları ve zihinsel modelleri yeniden şekillendirmektedir. Bu

sebeple tek döngülü öğrenmeye nazaran daha derin bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgün vd., 2009, s.82-83).

Örgütsel öğrenme literatürünün gelişimi ile birlikte tek ve çift döngülü öğrenmeye ek olarak bu iki öğrenme sürecinin bir üst seviyesi olarak karşımıza üç döngülü öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme) çıkmaktadır.



**Şekil 1. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme Etkileşim Şeması**

**Kaynak:** Akgün, A.E., Keskin, H., Günsel, A., 2009, Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, 1.Basım, Eflatun Yayınevi, Ankara

### 1.4.3. Üç Döngülü Öğrenme

Kimi kaynaklarda üç döngülü öğrenme, kiminde ise öğrenmeyi öğrenme olarak karşımıza çıkan “deutero öğrenme”de, bir örgüt doğru kabul edilmiş varsayımlarını anladığı zaman gerçekleşir. Argyris ve Schon, bu durumu “öğrenmeyi öğrenme” olarak tanımlar. Marquardt, bir örgütün bireylerinin öğrenme hakkındaki geçmiş varsayımlarının bilincine vardıklarında, örgütün deutero öğrenmeye geçmiş olacağını belirtmektedir. Böyle bir öğrenmede kişiler, öğrenmeyi engellemek için ne yaptıklarının farkına varıp öğrenme için yeni stratejiler geliştirirler ve ortaya koydukları düşünceleri değerlendirip genelleştirirler. Sonuçlar yazılı hale getirilir ve örgütsel öğrenme pratiği olarak yansıtılır (Göztepe. 2009, s. 67).



M.J. Marquardt, (1996) “Öğrenen Organizasyon Kurma” adlı kitabında örgütlerin öğrenmesi için başlıca dört çeşit öğrenme üzerinde durmuştur. Bunlar: Uyumcu (adaptif) öğrenme, sezgisel (anticipatory) öğrenme, deuterо öğrenme ve aktif öğrenmedir. Bu öğrenme tipleri birbirinden bağımsız olmadığı için bir birey veya bir örgüt, aynı anda birden fazla tip öğrenmeyi gerçekleştirebilir (Yücelen, 2005, s. 65). Bu noktada farklı görülen üç öğrenme tipi de, en genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir.

#### **1.4.4. Uyumcu Öğrenme**

Uyumcu öğrenme, bir birey ya da örgütün deneyim ve çıkarımlarıyla gerçekleşen bir öğrenme durumudur. Uyumcu öğrenme süreci şu şekilde gerçekleşir:

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

#### **1.4.5. Sezgisel Öğrenme**

Sezgisel öğrenme, bir örgütün gelecekle ilgili beklentilerini öğrenmesi ile gerçekleşir. Bu öğrenme sürecinde bir şirket, olumsuz sonuçlardan kaçınmak için gelecekteki en iyi fırsatları ve bu fırsatları gerçekleştirme yollarını aramaktadır. Bir “planlarken öğrenme” yaklaşımıdır (Erkan, 1993, s.92).

#### **1.4.6. Eylemci Öğrenme**

“Eylemci öğrenme, gerçek sorunlar üzerinde çalışır, gerekli olan öğrenme üzerine odaklanır ve çözümleri hayata geçirir. Kişilerin daha iyi öğrenmelerini ve onların zor durumlarda daha etkin davranmalarını sağlayacak olan hızlandırılmış öğrenme için bir methodur” (Göztepe, 2009’ den, Marquardt, 1996).

Marquardt, kişilerin eylemci öğrenmeyi bir örgütteki zor bir problemi analiz etmek, onu değiştirmek, gözden geçirmek ve sonuçları örgüte geri getirmek için kullandıklarını belirtmektedir. Marquardt’a göre, eylemci öğrenmede kişiler, zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını öğrenmeyi öğrenmek ve daha eleştireci düşünmek

için harcarlar. Marquardt, eylemci öğrenmenin, birçok probleme uygulanabileceğini savunur. Bu problemler: Tüm örgütün değişik kısımlarına ait problemler, uzman çözümlere uygun olmayan problemler, üzerinde henüz bir karara varılmamış problemler ve teknik olmaktan çok örgütsel olan problemler olarak sınıflandırılabilirler (Göztepe, 2009, s.68).

#### **1.4.7. Sıfır Öğrenme**

Sıfır öğrenme, süreç yönetimi bağlamında süreçler içinde problemler oluştuğu fakat problemi önleyici veya hedef alıcı herhangi bir sonuçlandırıcı eylemin uygulanmadığı ve bu nedenle ortak bir öğrenmenin oluşmadığı zaman meydana gelir. Bu, problemi seçme ve tanıma başarısızlığı veya problem tanımlamak için herhangi bir sistem olmayışından kaynaklanabilir. Bu durumda süreç verisi kullanılır. Enformasyona dönüşmede başarısız olacak veya enformasyon süreç öğrenimini cesaretlendirecek bir şekilde rol oynayamayacaktır (Kabadayı, 2002, s.84-85).

Öğrenmenin önemine göre değerlendirildiğinde ise öğrenme yapıları aktif ve pasif olarak iki başlık altında değerlendirilebilmektedir. Buna bağlı olarak kimi öğrenme yaklaşımları aktif bir süreç içerirken kimileri de pasif bir süreç içerisinde olabilirler.

#### **1.4.8. Aktif Öğrenme**

Kendilerini sürekli geliştirebileceklerine ve öğrendiklerinin kişisel yeteneklerine etki ederek kendilerini yetiştirebileceklerine inanan bireylerin sergiledikleri öğrenme şeklidir. Böylesi bir öğrenme davranışı içerisinde olan bireyler hem yeni stratejiler geliştirebilecekler hem de kişisel özelliklerini bu doğrultuda geliştirebileceklerinden örgüt için sürekli iyileşme ve gelişmenin yanında uzun soluklu rekabet avantajı yaratabileceklerdir (Akgün vd., 2009, s.84).

#### **1.4.9. Pasif Öğrenme**

Bu öğrenme davranışı, mevcut özelliklerinin değiştirilemez olduğuna inanan; dolayısıyla bilgi ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacı hissetmeyen bireylerin sergilediği davranış şeklidir (Akgün vd., 2009, s.84). Yapıları bakımından aktif ve pasif öğrenme türlerinin birbirlerine göre kıyaslamaları Tablo-1' de verilmiştir.

**Tablo- 1 Aktif Öğrenme ve Pasif Öğrenme Türleri Karşılaştırma Tablosu**

<b>Pasif Öğrenme</b>	<b>Aktif Öğrenme</b>	<b>Tanım</b>
Tek Döngülü Öğrenme: Temel değer ve normları değiştirmeden problemleri çözme ya da çevredeki değişikliklere karşılık verme	Çift Döngülü Öğrenme: Temel değer, norm, kurallar, amaçlar ya da prosedürlerin değişimi gibi daha köklü ve devrimsel çözümler gerektiğinde meydana gelmekte	Tek döngülü öğrenme, mevcut çalışma ve problem çözme düzenini desteklerken uzun dönemde çalışma düzeninde belirgin bir değişime yol açmaz. Çift döngülü öğrenmede ise örgütün çevresindeki değişimlere karşı gösterdiği davranışları ve karar verme mekanizması sorgulanarak örgüt yeniden yapılandırılmakta ve yeni yol ve yöntemler geliştirilmekte
Düşük Seviyede Öğrenme: Örgütlerin kısa dönemli, yüzeysel ve geçici oluşumları	Yüksek Seviyede Öğrenme: Değişim gerektiren çevresel değişimlere karşılık olarak meydana gelmektedir.	Düşük seviyede öğrenme nispeten basittir ve geçmiş davranışların tekrardan çok da farklı değildir. Yüksek seviyede öğrenme ise yeni karmaşık kuralların gelişimi ve davranışların değişimi ile sonuçlanır.
Benimseyici Öğrenme: Mevcut çevreyle yeni ve daha iyi yollarla yüzleşme	Üretken Öğrenme: Adaptasyonun ilerisine giderek birey ve işletmelerin dünyaya karşı yeni bakış açısı geliştirmesini gerektirir.	Benimseyici öğrenme, birey ya da örgütlerin tutucu bir tarzda davranma eğilimini göstermektedir. Üretken öğrenme ise yeni beceri ve çalışma stillerinin geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Aslında üretken öğrenme yenilikçilik eğilimi olarak da düşünülebilir.
Artımsal Öğrenme: Halihazırda bilinen bilgi ya da yapılan işe odaklanır	Dönüşümsel Öğrenme: Bilinen ya da uygulanan değer, norm ve varsayımlara meydan okumakta olan bilgilerdir.	Artımsal ve dönüşümsel öğrenme türleri birbirleriyle yarışmaktan ziyade birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. İşletmeler belki tercihlerini bir tür için kullanabilirler ancak öğrenen örgüt bu iki yaklaşımın her ikisinden de fayda sağlayabilir.
Uygulama: İyi iş yapma; yerleşik normlara uygun davranma; bağımlı ve pasif	İyileştirme: Daha iyi iş yapma; rekabet etme; mevcut değer ve normlardan bağımsız aktif.	

**Kaynak:** Akgün, A.E., Keskin, H., Günsel, A., 2009, Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, 1.Basım, Eflatun Yayınevi, Ankara

## **1.5. Öğrenme Yapısı Bakımından Örgüt Türleri**

Öğrenen örgüt seviyesi, bir örgüt için belirli bir gelişme sürecinin sonucunda oluşmuş olan ve belirli aşamaları tamamladıktan sonra varılan bir noktadır. Dolayısıyla bu günkü anlamıyla öğrenen örgüt, gelişim süreci sonrasında ulaşılmış olan son aşamayı ifade etmektedir. Yaşanan bu gelişim süreci içerisindeki ilk aşamalardaki örgüt tipleri sırasıyla; bilen örgütler, anlayan örgütler ve düşünen örgütler olarak nitelendirilmektedirler (Öneren, 2008, s.166).

### **1.5.1. Bilen Örgütler**

Bilen örgütlerde genellikle her işi doğru yapmanın tek bir yolu vardır ve o da “kitap” da yazılıdır. İşleyiş tam anlamıyla bir kurallar-kaideler örgüsünde şekillenir ve çalışanlara düşen bu kitapta yazılı olanlara harfiyen uymaktır. Çalışanların yeni fikirler üretmesi, yeni gelişmelere yönelerek yaratıcı olmaları söz konusu değildir. Bu yapıdaki örgütlerin bir bölümü sistematik olarak davranışlarını devam ettirerek başarılı olabilmişlerdir. Bu noktada anlaşılacak olan ki, kitabın önemi başarının oluşumunda yegane unsurdur. Bu tür örgütlerden başarılı olan en bilindik örnek McDonald’s tır. Nitekim bu noktada Mc’Donald’s ın başarısının sırrı, kitaba harfiyen uyması ve kitabın yazılışında başarıyı getirecek unsurları dikkate almış olmasıdır. Aksi takdirde bu tür örgütlerin başarı bir yana hayatta kalmaları söz konusu olamamaktadır. Günümüzde karşılaştığımız patron şirketlerinin bir çoğu buna örnek teşkil etmektedir (Bayer ve Şive, 1996, s.22).

### **1.5.2. Anlayan Örgütler**

Anlayan örgütlerde bireylerin düşünce ve yenilik çabalarına biraz daha önem verilmektedir. Bilen örgütlere göre bu tür örgütlerde yazılı örgüt kurallarından ziyade güçlü ve oturmuş bir kurum kültürü söz konusudur. Bu kültür, yazılı kurallar gibi değişime direnebilmektedir. Bilen örgütlerle değerlendirildiklerinde burada da oluşan kültür belirleyici unsur olacaktır. Bu örgütlerde “yönetici mit” inancı hakimdir. Yönetici nihai karar noktası ve yegâne onay mekanizmasıdır. Dolayısıyla gelişim sürecinin endeksli olduğu mekanizma yöneticidir. Bu iki örgüt tipine eski anlayışa uygun örgüt tipleri denmektedir (Öneren, 2008, s.166).

### 1.5.3. Düşünen Örgütler

Düşünen örgütler bilen ve anlayan örgütlerden farklı olarak, belirli kurallara bağlı davranışlar sergilemek yerine, kararları birlikte veren ve oluşan sorunların çözümünde bir araya gelerek çözümü birlikte arayan yapılardır. Sorun çıktığı zaman örgütü oluşturan bireyler bir araya gelirler ve çözümü hep birlikte üretmek için çalışırlar (Öneren, 2008, s.167).

### 1.6. Öğrenen Örgüt ve Özellikleri

Örgütün öğrenen bir sistem olarak ifade edilme düşüncesi yeni değildir. Gerçekte 20. yüzyılın başlarında Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetimde örgütleri daha etkin hale getirmek için çalışanların bu yönde revize edilmesi gerektiğine dair fikirleri savunmasıyla örgütsel öğrenme, yönetim organizasyon alanının ilgi odağı olmuştur. Ancak, "Öğrenen Örgüt" terimine ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında rastlanmakta (Eren, 1998, s.89) ve 1980'lerin sonunda Shell'in uygulamaları ve beraberinde Senge'nin çalışmaları ile de öneminin arttığı görülmektedir (Göztepe, 2009, s.6).

Öğrenen örgüt, düşünen örgüt aşamasından sonra gelinen nokta olarak değerlendirilebilir. Temelde düşünen örgütlerin katılımcılığını ve sistematik yapılarını desteklemektedirler. Ancak bunların daha ötesinde bir anlayış yapısına sahiptirler. Değişim için, kendi dışlarında oluşacak olan değişiklikleri beklemek ve onları örnekleyerek değişmek yerine kendi vizyonları doğrultusunda sürekli gelişim yönünde hareket etmeyi temel alırlar. Gelişim ve değişim odaklı davranış sergilemek ve bunu bütünsel yapı içerisinde benimsenmiş bir davranış şekli kılmak öğrenen örgütün temel özelliğidir. Bu nedenle bu tür örgütlerde değişime uyum sağlamak gibi bir durum söz konusu değildir (Akgün vd., 2009, s.85).

Bu tür örgütlerde çalışanların yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişen bireyler olması öngörülür ve tüm yeniliklerle birlikte değişim hareketleri kendi içinden çıkar. Bir noktada öğrenen örgütlerin temel felsefesi, kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmaktır da denilebilir. Çalışanlar hem öğrenmenin ve

öğrenme zincirinin birer halkaları hem de vizyonu oluşturan öğeleridir (Öneren, 2008, s.167).

Öğrenen örgüt kavramı ilk olarak iş dünyasında 1970'lerde ortaya çıkmış ve “hataların yakalanması ve düzeltilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu yıllarda, şirketlerin öğrenme aktivitelerinin kendileri için çalışan kişiler aracılığıyla gerçekleştiği kabul ediliyordu. Daha sonraları, şirketlerin bu öğrenme aktivitesindeki rolü, şirketin içinde barındırdığı “örgütsel öğrenme sistemi” adı verilen bir çevresel etken sistemiyle, şahısların, öğrenme aktivitelerinin kolaylaştırılması ya da zorlaştırılması olarak şekil değiştirdi (Taştan, 2008, s.34).

### **1.6.1. Stratejik Özellikleri**

Shell'in, stratejik planlama ile ilgili olarak örgütsel öğrenme kavramını gündeme getirmesi ve uygulamaya başlaması sonucunda öğrenen örgüt kavramı daha da ilgi görmeye başlamıştır. Yoğun bilgi akışı –haberleşme- ve takım çalışmasına dayalı bu uygulama daha sonraları diğer şirketlerce stratejik planlama dairesinde odak noktası olarak alınmıştır. 1990'ların başında Peter M. Senge' nin öğrenen örgütler üzerine yazdığı “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı kitabı ve makalelerinin uluslararası, popüler finans ve iş piyasası dergilerinde yayınlanmasından sonra, birçok global büyük şirket öğrenen örgüt felsefesini benimsediklerini ifade etmişler ve sonuçta reklam görevi de gören bu bildirimler çeşitli sektörlerden bir çok firmanın dikkatlerini öğrenen örgüt kavramına yöneltmelerini sağlamıştır. Bu gelişmeleri takiben öğrenen örgüt kavramı iş piyasası ve işletme literatüründe yer almaya başlamıştır (Senge, 2006, s. 46).

Öğrenen örgütlerin temel özelliklerini ifade eden beş ana öğrenme süreci; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş tecrübelerden öğrenme, başkalarının tecrübelerinden öğrenme ve bilgi transferi olarak adlandırılmaktadır (Göztepe, 2009, s.68-69).

Sistematik problem çözme; bilginin değerli olmasının en önemli nedeni günümüzün stratejik kaynağını oluşturması kadar bu kaynağın hareketli bir özelliğe sahip olmasıdır. Bilgi yön verdiği kararlar ve hareketler açısından sonuç üretmektedir. Bu anlamda bilgi; rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve

hizmet çevirim sürelerine ilişkin akıllıca kararlar alınmasında temel güçtür (İnce ve Oktay, 2006, s. 17).

Bilgi ekonomisi işletmelerin bilgiyi üretmelerini, örgüt içinde paylaşmalarını, yaratıcı bir biçimde kullanmalarını ve geliştirmelerini; kısaca bilgi odaklı bir yapıyı oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Evrensel değerleri benimsemek, işletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine oturtmak ve bilgiyi yaratıcı bir biçimde kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı olabilmenin temel şartıdır. Bu yapıyı bünyelerinde barındıran bilgi işletmelerinin başlıca özellikleri; yoğun bir biçimde öğrenme isteği, yeni bilgiyi transfer etme ve üretme konusunda kendini adanma, çevreye açık olma ve sürekli araştırarak dış dünyada neler olup bittiğini öğrenme, örgüt içinde herkesin paylaştığı bir vizyona ve sistem düşüncesine sahip olmaktır. Bilgi yönetim stratejilerini belirleyerek rekabet avantajı sağlamanın yolu bilgiyi stratejik olarak yönetebilmekten geçmektedir (İnce ve Oktay, 2006, s.27). Temel yapı taşı bilgi olan öğrenen örgütler, davranış biçimlerini oluşturdukları stratejilere göre şekillendirirler.

David Garvin'e göre sistematik problem çözmenin temelinde yatan fikirler şunlardır (Garvin, 2000, s.174):

Problemin teşhisi ve çözümü için tahmine dayalı metodlar yerine bilimsel metodlar kullanmak. Örneğin Deming'in planla- uygula- kontrol et- düzelt (PUKÖ) döngüsü gibi. Kabullenmeler yerine gerçek veriler üzerinde ısrarcı olmak. Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak (histogramlar, parite diyagramları vb.). Yani konular üzerinde doğruluk ve hassasiyet geliştirmek, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak bu sürecin başlıca özellikleridir (Garvin, 2000, s.174).

Ceylan (1998)'a göre karar alma sürecinde aşağıdaki adımlar izlenebilir (Ceylan, 1998, s.12):

- ✓ Sorunu ve çözüm kriterlerini tanımlama
- ✓ Alternatif üretme
- ✓ Alternatifleri analiz etme
- ✓ En iyi alternatifleri seçme

- ✓ Kararı uygulama
- ✓ Karar sonuçlarını değerlendirme

Yeni yaklaşımlar deneme; bu süreç yeni yaklaşımların (bilgilerin) sistematik bir biçimde araştırılmasını ve test edilmesini kapsar. Bu yöntem problem çözme ile birçok yönden paralellik gösterir ancak bu yöntemi harekete geçiren varolan problemler değil fırsatlar ve geniş bakış açılarıdır ve bu yöntemin başlıca iki metodu vardır (Göztepe, 2009, s.71):

**1) Devamlı Programlar:** Bilgiyi arttırmak amacıyla tasarlanan seri halindeki denemelerden meydana gelir. Yapılan denemeler sonucunda küçük gelişmelerle sağlanan bilgilerin birleştirilmesi ile bir bilgi birikimi elde edilir. Bu da öğrenen örgütün bilgi üretmesi fonksiyonunu gerçekleştirir (Göztepe, 2009, s.71-72).

**2) Deneme Projeleri:** Bunlar devamlı programlardan daha geniş çaplı ve karmaşıktır. Esasında bir kısım veya bölümde, yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla girişilen sistem çapında değişiklikleri içerirler. Daha sonra düşünülen ve adım adım denenilen yenilikler tüm işletme için geliştirilir (Garvin, 2000, s.175).

### 1.6.2. Yapısal Özellikleri

Tecrübelerden öğrenme; öğrenen örgütün en belirgin yapısal özelliklerinden biri olarak sayılmaktadır (Göztepe, 2009, s.82). Başarı ve başarısızlıkların gözden geçirildiği, sistematik olarak değerlendirildiği ve çalışanların kolaylıkla erişebildiği yerlerde kaydedilen öğrenme biçimidir. Başarısızlıklardan sağlanan bilgi ve tecrübe, daha sonraki başarıların anahtarıdır. Örneğin bazı şirketler yöneticilerinin periyodik bir şekilde hatalarını gözden geçirmeleri ve üzerinde incelemeler yapmaları sonucunda hatalardan ders almalarını sağlayacak süreçler geliştirmişlerdir. Bu şirketlere örnek olarak Boeing ve Xerox verilmektedir Boeing firmasının 737 ve 747 tipi uçaklarında uğradığı başarısızlık, çok başarılı bir üretim olan 707 ve 727 tipi uçakların yapımına temel oluşturmuştur (Göztepe, 2009, s.82).

Ana hatlarıyla öğrenen örgütlerin yapısal özelliklerini; bilginin paylaşılması, sürekli gelişim odaklı olunması, tecrübe ve deneyimlerin örgüt öğrenmesinde önem taşıması, teknoloji kullanımı ve koordinasyon, çalışanların desteklenmesi ve



ödüllendirilmesi gibi yapısal davranış biçimleri olarak saymak mümkün olmaktadır (İstar, 2006, s.71-81).

Bilginin yaygın kullanılması sürecinde ise temel nokta etkinlik ve hızdır. Bilgi sağlansa bile alıcılara ulaşmazsa fayda sağlamaz. Bu nedenle bilgiler açık ve kolay ulaşılabilecek şekilde düzenlenmelidir. Çünkü bilgi paylaşıldığında değerini bulacaktır. Ne kadar çok örgüt üyesi bilgiyi kullanırsa o kadar çok çözüm üretme şansı doğar.

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

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

Fikirlerin birkaç kişinin elinde olması yerine örgütsel paylaşılması işletme içerisinde maksimum etki yaratır. Paylaşımın boyutları yazılı, sözlü ve bilgisayar ortamındaki raporları kapsadığı gibi ziyaretleri, inceleme turlarını, personel rotasyon programlarını, eğitim ve öğretim programlarını ve standardizasyon programlarını da kapsar. Her biri ayırt edici güçlü ve zayıf yönleri sahiptir (Aktaş, 2005, s.115-116).

### **1.6.3. Dış Çevresel Özellikleri**

Öğrenen örgütler, sadece kendi içlerinde bilgiyi yaratmak ve paylaşmak yoluyla değil dış çevreden edindikleri bilginin değerlendirilmesi sonucu öğrenmenin de önemini bilmektedirler.

Öğrenmenin sadece kendi kendini analiz yoluyla sağlanamayacağı bir gerçektir ve geniş bir bakış açısı kazanmanın yolu çevreyi incelemekten geçer. Bu süreci sağlama son yıllarda oldukça yaygın bir kavram haline gelen "Benchmarking" yoluyla yapılabilmektedir. Benchmarking yoluyla öğrenmenin temelinde başkalarından öğrenmek yer alır. Etkin bir benchmarking çalışması için gerekli nitelikler ile hızlı öğrenen örgütlerin nitelikleri birebir çakışmaktadır (Aktaş, 2005, s.114).

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

Bu karşılaştırma şirket içindeki başka birimlerle, holding içindeki diğer bir şirketle olabileceği gibi rakip veya rakip olmayan başka şirketlerle de olabilir. Önemli olan denenmiş başarılarından örnek alınmasını sağlayarak şirket körlüğünün ortadan kaldırılmasını sağlamak ve en iyiye ulaşma konusunda ortak yenilikçiliği harekete geçirebilmektir (Aktaş, 2005, s.114).

#### **1.6.4. Kültürel Özellikleri**

Örgüt kültürü kısaca, örgütteki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirilebilir. Bu sistem içerisinde değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle, davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Öğrenen örgüt kültürünün dayandığı sağlam varsayımlar altında, inanç ve değerler gerçekçi olarak oluşmalarıyla daha da ön plana çıkmaktadır. Sürekli yeni bilgi yaratan öğrenen örgütün kültürü içinde temel değer "bilginin önemi", temel inanç ise "sürekli gelişme ve yenilikçilik için öğrenme gereksinimi"dir (Pınar, 1999, s.37).

Yukarıdaki tanıma göre öğrenen örgütün alt kültürel başlıklarını; Sistem Düşüncesi, Bilgi Paylaşım Kültürü, Sürekli Eğitim ve Öğrenme, Örgütsel İletişim, İnsan Odaklılık, Değişim ve Gelişim Kültürü olarak ifade edebiliriz.

#### **1.6.4.1. Sistem Düşüncesi**

Daha önce de ifade edildiği gibi öğrenen örgütün temelinde sistem düşüncesi yatmaktadır. Öğrenen örgütün içerdiği her faaliyette kendini hissettiren sistemsel düşünce anlayışı öğrenen örgütün örgüt kültürünü ve çalışan davranışlarını şekillendiren en önemli kültürel karakteristiklerden biridir (Pınar, 1999, s. 41; Yazıcı, 2001, s.186).

Öğrenen örgütte resmin tamamı, onu oluşturan parçalardan daha önemlidir. Bu bütüncü görüş, örgütü bir sistem olarak tasvir eder. Sistem düşüncesi özellikle zihni modeller disiplini ile bütünleştirildiğinde, çalışanların zihni modelleri ile birlikte düşünme yolları da değişecek, örgüte ve örgütsel davranışlara sistemsel bakış yaklaşımı, farklı bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayacaktır.

#### **1.6.4.2. Bilgi Paylaşım Kültürü**

Bilgi paylaşım kültürü için açık yönetimin uygulanması önem taşımaktadır. Açık yönetim; çalışanların, paylaşmak, değerlendirmek ve kullanmak için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşma yollarını açmak, planlamak ve yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Kavram, bilgiye giden yolun herkese açık olmasını ifade ettiği kadar, bilgiyi elde etme ve paylaşma imkânlarını da kapsar. Bu kavram, örgütlerde çalışanların bulunduğu pozisyona bakmaksızın örgüt ile ilgili bilgilere kolayca ulaşabilmelerini ya da herhangi bir bilgiyi paylaşabilmelerini ifade eder (Yeniçeri, 2006, s.186).

Yapılan çalışmalarda örgüt içindeki bilgi paylaşımına en büyük engel, gerçekte sahip olduğu ve sakladığı bilgiyi işinde kalabilme süresi ile eşdeğer gören, kendine duyulan gerekliliği sürdürmek isteyen personelin kendisinden başkası değildir. Çalışanlar genellikle sahip oldukları pozisyonları ya da güçlerini kaybetmekten korktukları için veya başkalarına bağımlı olmak değil başkalarını kendilerine bağımlı kılmak için bilgi paylaşım konusunda isteksiz olurlar (Yereli, 2002, s. 143).

Bilginin yaratılması ve paylaşılması görünmeyen faaliyetlerdir. Bu nedenle insanlar zorlanarak ya da emir ve talimatlarla bilgi yönetilemez. Bilgi yönetimi,

çalışanların istekli katılımlarının sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Ancak bu şekilde çalışanlar, güven ve katılım ortamında yaratıcı güçlerini kullanacak, bilgilerini diğer kişilerle paylaşacaktır (Öztürk, 2003, s.209).

#### **1.6.4.3. Sürekli Eğitim ve Öğrenme**

Öğrenmeyi öğrenmiş örgütlerin gelişimi, çalışanların "sürekli öğrenci" kimliği kazanmasına bağlıdır. Önemli olan eğitimin tüm örgütçe, işbaşı ve örgüt dışı bağlantılı bir şekilde bir gelişim aracı olarak benimsenmesidir (Düren, 2000, s. 148).

Sürekli eğitim ve öğrenme kültürüne sahip olan öğrenen örgütün içerdiği değerleri şu şekilde sıralayabiliriz (Pınar, 1999, s.56);

- ✓ Bütün çalışanlar öğrenme düzeylerinin yükseltilmesine yönelik destek alır ve sürekli değişerek devam ederler
- ✓ Öğrenme hedefleri, örgüt stratejisine ve çalışan ihtiyaçlarına göre belirlenir
- ✓ Öğrenme, temel yeteneklere ve uzun dönemli stratejilere odaklanır
- ✓ Eğitim işyerinde, iş başında ya da herhangi bir yerde gerçekleştirilir

#### **1.6.4.4. Örgütsel İletişim**

Öğrenen örgütte, geleneksel örgüt yapılarındaki dikey iletişim kanallarının aksine çok yönlü ve açık iletişim kanalları yer almaktadır. Bu doğrultuda öğrenen örgüt iletişim için bilgi teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanmaktadır. Paylaşımlı veri tabanları, elektronik posta, kurumsal ağ, video ya da bilgisayar aracılığıyla toplantı, bilgi sistemleri, raporlaşma yazılımları gibi paylaşımsal veri tabanları öğrenen örgütlerin, bilgiye, mekandan ve zamandan bağımsız olarak, eş zamanlı, istendiği an ulaşılabilmesi için kullandıkları iletişim araçlarıdır. Bu araçların yoğun kullanımı çalışanları, paylaşım kültürünü destekleyen iletişim becerilerine yönlendirmektedir (Pınar, 1999, s. 58-59).

Örgütsel öğrenmenin önemli bir dinamiği olan takım halinde öğrenme de iletişimi zorunlu kılmaktadır. İletişim becerisi yüksek çalışanların takım halinde daha verimli çalışabileceği ve takımların arada hiçbir iletişim engelinin olmadığı

durumlarda daha üretken olacakları gerçeği öğrenen örgütte iletişim kültürünün oluşmasını desteklemektedir.

Diğer taraftan Senge, takımların çalışmalarında diyalogun gerekli olduğunu ifade etmektedir. Ona göre diyalog' da karmaşık ve hassas sorunların özgür ve yaratıcı araştırılması, birbirine derin bir kulak verme ve kendi görüşlerini askıya alma vardır. Diyalogun amacı, herhangi bir bireyin anlayışının ötesine geçmektir. Diyalogda bireysel kazanma çabası yoktur, diyalog doğru yürütüldüğünde herkes kazanmış olacaktır (Senge, 2006, s. 258-262).

#### **1.6.4.5. İnsan Odaklılık**

Bilgi temelli öğrenen örgütler de insan odaklı yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerdir ve sistemin merkezinde entellektüel sermaye olan insan kaynağı yer almaktadır. Çünkü öğrenen örgütte insanlar, örgütün geleceğini şekillendiren kişilerdir. Bu anlayış, öğrenen örgütte çalışanların yönetime katılmalarının sağlanması, motivasyon, takım çalışmaları, sürekli eğitim, bunları bir yönüyle içinde barındıran güçlendirme (empowerment) gibi insan kaynağına odaklanan uygulamaları desteklemekte, böylece örgütte insan odaklılık kültürü gelişmektedir (Yazıcı, 2001, s.177-178).

İnsan odaklılık kültürü, öğrenen örgütte özellikle güçlendirme uygulamaları ile kendini göstermektedir. Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile çalışanların karar verme yetkilerini arttırma ve onları geliştirme süreci olan güçlendirme aslında öğrenen örgüte ivme kazandıran bir uygulamadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, öğrenen örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiyi yaratma ve davranışlara yansıtma konusunda yetenekli kişilerdir (Koçel, 1999, s.414).

İnsan odaklılık kültürüne sahip öğrenen örgütün içerdiği değerleri şu şekilde sıralayabiliriz (Pınar,1999, s.44);

- ✓ Kullanılışlı bir fikrin ve düşüncenin kaynağı herkes olabilir
- ✓ Bir işi en iyi bilen o işi en iyi yapandır
- ✓ Yeni fikirler örgüt için hayati değerdedir

- ✓ Öğrenme örgüt kademelerindeki herkes için gereklidir ve kesintisiz gerçekleştirilmelidir
- ✓ Hatalar olabilir, hatalar birer öğrenme aracı olarak görülmelidir

#### **1.6.4.6. Değişim ve Gelişim Kültürü**

Öğrenen örgütte çalışanlar, değişmek ve gelişmek için zorlanmazlar. Onlar sürekli gelişmeyi, yeniliği ve araştırmayı seven, değişime uyum gösteren hatta değişime karşı gerektiğinde proaktif davranan kültüre sahiptirler. Bu nedenle öğrenen örgütte değişime ve gelişime açık ve yatkın olma örgütsel kültürün diğer bir önemli karakteristiğidir.

Bu karakteristik sayesinde öğrenen örgüt, tüm çabalarını stratejik açıdan temel amaç olan rekabet yarışında öne geçebilmek ve başarı kazanabilmek için gerçekleştirir. Bu amaca yönelik olarak süreçlerindeki her şeyi geliştirirler ve değişim gereksinimi karşısında yaptıklarını hızlı şekilde gerçekleştirmeyi öğrenirler (Pinar, 1999, s.77).

#### **1.7. Entellektüel Sermaye Unsurları ve Öğrenen Örgüt İlişkisi**

Değişimi yaratan pek çok unsur içinde en önemlisi insan kaynaklarıdır. Çünkü insan işletme içinde bilgi toplama ve işleme kapasitesine sahip, yaratıcılığı ortaya çıkartabilecek olan tek unsurdur. Öğrenen örgütlerde öğrenme sürecinin etkeni insandır ve kullanılan materyalin genel tanımı ise entellektüel sermayedir.

Geçmişte ülkelerin gelişmişlik düzeyleri belirlenirken, ekonomi içindeki tarım ve sanayi sektörlerinin ağırlıkları göz önünde tutulurken, bugün Dünya Bankası tarafından yeni bir kriter olarak Gayri Safi Milli Bilgi kullanılmaktadır. İşletme literatüründe geçmişte dört üretim faktörü olarak emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimcilik kavramları söz konusuysen, bugün yeni yayınlarda bilgi de eklenerek artık beş faktörden söz edilmektedir. Geleneksel üretim faktörlerinde azalan verim kanunu geçerliliğini korurken bilgi daha yoğun olarak kullanıldığında üretim artışına etkisi azalan değil artan verim yaratmaktadır (Ercan ve Öztürk, 2003, s. 56).

Bu nedenle bilginin kullanımının ekonomi üzerindeki etkileri hızla artmaktadır. Yeni bilginin karar kalitesini yükseltmesi beraberinde bazı problemleri de getirmektedir. Eskiden dar boğaz oluşturan bilgi eksikliği aşılmış ancak şimdi de yeterli bilgi olduğunda bununla ne yapılacağına karar verilememesi yani düşünce eksikliği yeni bir dar boğaz olarak karşımıza çıkmaktadır (Arıkboğa, 2003, s.71–72).

Bugün bilgiyi elde etmek ve kullanmak her zamankinden daha önemli, ancak bilgiyi kullanma şekli bilginin kendisinden daha da önemlidir. Bu gerçekleştirilmezse toplanan bilgi ne yapılacağı bilinmeyen bir yığın haline gelir ki, bu da etkin çalışmayı önleyen bir faktördür. İşletme yönetimindeki yeni yaklaşımlar, öncelikli olarak bilginin toplanması sonra ise bunların etkin olarak işletmede yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve devam ettirilmesini sağlayacak unsurlar taşımaktadır. İnsan artık işletmenin çalışmalarında odak noktasını oluşturmaktadır (Arıkboğa, 2003, s.71–72).

Entellektüel sermaye kavramı ilk olarak 1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından kullanılmıştır. Galbraith, entellektüel sermayeyi sadece insan zekasına dayalı bir kavram olarak görmek yerine entellektüel faaliyetlerin bütünü olarak kabul etmiş ve bu noktada entellektüel sermayeyi statik ve maddi unsurlara dayalı bir kavram değil de hedeflere ulaşmak noktasında ideolojik bir süreç olarak tanımlamıştır (Demirgüneş, 2004, s. 6).

Entellektüel sermaye son on yılda büyük zenginlikler yaratan pek çok iş değerinin özünü oluşturmuş; özellikle Microsoft ve Nokia gibi bilgi temelli şirketler entellektüel sermayeden önemli değerler elde etmişlerdir. Günümüz koşullarında entellektüel sermayesi olmayan veya zayıf olan şirketlerin başarılı olmaları oldukça güçtür. Mal ve hizmet üretiminde entellektüel sermayenin önemi gittikçe artmıştır. Şamiloğlu (2002) bu önemi aşağıdaki örnekle vurgulamaktadır:

“Bugün Fortune’da 1000 şirket, genel olarak 100 milyon dolardan daha fazla eğitime harcama yapmaktadır. Entellektüel sermaye iş için rekabet avantajının anahtar kaynağıdır. İşletmeler nitelikli insanlara ihtiyaç duymaktadır ve insanlar da kabiliyetli olabilmek için eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Bugün, eğitim kendi kendine büyük bir iştir. ABD’de şirketler yalnızca eğitim hizmetlerine yılda 66 milyar dolar harcamaktadır, bu rakamın önümüzdeki beş yılda iki katın üstüne çıkacağı değerlendirilmektedir” (Şamiloğlu, 2002, s.74).

Entellektüel sermayenin önemini ortaya çıkaran etkenler (Şamiloğlu, 2002, s.76);

- ✓ Enformasyon teknolojisindeki devrim ve enformasyon toplumu,
- ✓ Bilginin öneminin artması ve bilgi temelli ekonomi,
- ✓ Personel aktiviteleri modellerindeki değişim ve bilgi ağı toplumu,
- ✓ Yaratıcılık ve yeniliğin rekabetin başlıca belirleyicisi olarak ortaya çıkmasıdır.

Entellektüel sermaye belirli bir bakış açısı ve belirlenmiş bir amaç olmadığı takdirde varlık kazanmaz. İşletmelerin onlarla ne yapacağını bilmemesi halinde entellektüel varlıkları tanımlaması ve yönetmesi mümkün olmaz. Bu nedenle, bilginin iyi analiz edilip gereken yerlerde kullanılması gerekir. Entellektüel sermayeyi anlamak, bulabilmek ve kullanabilmek için bu sermayeyi yaratan unsurları tanımlamak gerekir (Arıkboğa, 2003, s.75). Bu bakış açısı öğrenen örgütlerde sistem yaklaşımıyla birebir örtüşmektedir. Dolayısıyla entellektüel sermaye, öğrenen örgütlerde sistem yaklaşımına göre koordine edildiği takdirde öğrenen örgüt vizyonuna hizmet etmiş olur.

Entellektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin ayrı ayrı toplanmasından değil, bunların karşılıklı etkileşimi ve birlikte oluşturdukları sinerjik etki ile ortaya çıkar. Eğer bu üç sermaye türü birbirini tamamlamıyorsa ve birlikte etkin olarak çalışmıyorlarsa entellektüel sermayeden söz etmek mümkün değildir (Arıkboğa, 2003, s.75).

Tanımlardan hareketle entellektüel sermaye unsurlarını, bir işletmenin bilgiye dayalı değerleri olarak ifade etmek mümkün olmaktadır. Bu bağlamda öğrenen örgütlerde öğrenme olgusu, entellektüel sermaye unsurları ile doğrudan ve birinci dereceden ilişkilidir.

#### **1.7.1.1. Yapısal Sermaye ve Öğrenen Örgüt İlişkisi**

Entellektüel sermayenin değerinin, işletmenin destekleyici kaynaklarının, daha açık bir ifadeyle yapısal sermayesinin, kaldıraç etkisi olmaksızın arttırılması çok zordur. Yapısal sermayenin entellektüel sermaye üzerindeki desteği fiziksel



unsurlara ya da maddi olmayan unsurlara bağlı olmaktadır. Bilgisayarlar, masalar, sandalyeler ve telefonlar gibi fiziksel varlıkların desteği doğrudan; bilgi sistemleri, yazılımlar, iş sreğleri, pazarlama planları ve know-how (teknik bilgi) unsurlarından kaynaklanan destek ise, dolaylı destek olarak ifade edilmektedir. Yapısal sermaye, işletme içerisinde, insan sermayesinden bilgi yaratılmasını ve yaratılan bu bilgiden kaldıraç etkisi bağlamında faydalanılmasını sağlayan bir ortam yaratmaktadır. Bu ereve, yapısal sermaye insan sermayesi işletmeyi terk ettiğinde geride kalan varlıklar olarak tanımlanabilmektedir ( Demirgüneş, 2004, s.57).

Yapısal sermaye, yapısı itibariyle işletmenin etkinliğinin bir fonksiyonu olup, ölçülmesi diğer entellektüel sermaye unsurlarına göre daha kolay olmaktadır.

Entellektüel Mülkiyet;

- ✓ Patentler
- ✓ Telif hakları
- ✓ Dizayn hakları
- ✓ Ticari sırlar
- ✓ Ticari markalar
- ✓ Hizmet markaları

Üst Yapı Unsurları;

- ✓ Yönetim felsefesi
- ✓ Işletme kültürü
- ✓ Yönetim süreci
- ✓ Bilgi sistemleri
- ✓ Ağ bilgi sistemleri
- ✓ Finansal ilişkiler

Yukarıdaki yapısal sermaye tanımına bağlı olarak öğrenen örgüt yapısını değerlendirecek olursak, yapısal sermaye unsurları öğrenen örgütlerde bilgi üretme, bilgi transferi ve bilgi depolama gibi uygulamalar için kolaylaştırıcı faktörler olarak izlenmektedirler. Bunun yanı sıra teknoloji unsurları bilgiye ulaşma ve öğrenme

süreçlerini hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı faktörler olarak da değerlendirilebilmektedir (Demirgüneş, 2004, s.58-59).

### **1.7.1.2. Sosyal Sermaye ve Öğrenen Örgüt İlişkisi**

Fiziksel, finansal ve insan sermayesi gibi sosyal sermaye de, sahip olunmadığı durumlarda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini zorlaştıran üretken bir sermaye türü olup, işletme açısından önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır (Bolak, 1991, s.85).

Sosyal sermayenin, işletmenin kurduğu ilişkilerden kaynaklanan bir sermaye türü olduğunun bilinmesine karşın, henüz bu kavrama yönelik spesifik bir tanımlama yapılamamaktadır (Demirgüneş, 2004, s.60). Sosyal sermaye, bireyler ya da sosyal birimler arasında kurulan ilişkiler bütünü ya da bu ilişkiler bütününden faydalanılarak elde edilen mevcut ve potansiyel kaynaklar olarak tanımlanmakta olup, hem ilişkiler bütünü, hem de bu çerçevede işletmenin kullanımına hazır hale getirilen varlıkları kapsamaktadır. Sosyal sermaye, diğer entellektüel sermaye unsurlarından farklı olarak, işletme çalışanları ile diğer işletmelerin çalışanları arasındaki ilişkileri de kapsamaktadır. Bireyler ve gruplar arasındaki kapsamlı, akıcı ve karşılıklı ilişkilere dayalı olan sosyal sermaye, diğer bireylerin ve grupların sahip oldukları bilgilerden ve yeteneklerden faydalanılarak entellektüel sermayenin geliştirilmesine ve bu çerçevede değer yaratılmasına imkan sağlamaktadır (Demirgüneş, 2004, s.60).

Sosyal sermaye, aşağıda açıklanan ilişki sermayesi ve müşteri sermayesi kavramlarını içine alan çok kapsamlı bir sermaye türüdür. İlişki sermayesi, işletmenin işletme dışındaki bireylerle ya da gruplarla olan ilişkileri; müşteri sermayesi, işletme ile işletmenin müşterileri arasındaki ilişkileri kapsarken, sosyal sermayenin boyutu işletmenin kurduğu içsel ve dışsal bütün ilişkileri içine alacak şekilde geniş kapsamlı olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da, müşteri sermayesinin ilişki sermayesinin bir alt kümesi olarak ele alınması gerektiğidir (Arıkboğa, 2003, s.79).

Öğrenen örgütlerde, öğrenme sürecinin canlı ve etkileşimli bir süreç olduğundan bahsetmiştik. Dolayısıyla bu sürecin etkileşim içerisinde olduğu unsurlardan birisi de sosyal çevre olacaktır. Bu halde öğrenen örgüt, dış bilgi girişinin belli bir kısmını sosyal çevresinden sağlayacak ve öğrenilen bilgi sonucunda ortaya çıkan ürünün akış yönü de sosyal çevreye doğru olacaktır. Sosyal sermaye bir nevi “çevre” kavramı olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla öğrenme sürecine doğrudan etken bir unsur olması beklenemez. Ancak, öğrenme sürecinde işlenecek bilgi kaynağı olarak ikinci dereceden bir etken olarak değerlendirilebilir. Yani yapısal sermaye unsurları gibi direkt olarak öğrenme sürecine katılmaz (Arıkboğa, 2003, s.80).

Müşteriler, tedarik kaynakları, lobiler ve kamu kuruluşları gibi işletme dışında yer alan ve işletme ile fayda birliği içerisinde olan çıkar grupları (stakeholders) ile kurulan ilişkileri kapsayan ilişki sermayesinin konusu kısaca, işletme dışı bireyler ya da gruplarla kurulan ilişkiler bütünüdür (Bolak, 1991, s.78).

İşletme açısından önemli tedarik kaynaklarının yaratıcılığı, bağlılığı ve karşılıklı güven ortamı sonucunda oluşan tedarik kaynağı sermayesi; işletmenin ilişki içerisinde olduğu özel ve ticari topluluklarla kurulan ilişkilere dayalı topluluk sermayesi; işletmenin hukuk ve mevzuat bilgisinden kaynaklanan ve yürütülen kulis faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan mevzuat sermayesi ile işletmeye büyük faydalar sağlayan diğer işletmelerle yapılan anlaşmalara bağlı olan işbirliği sermayesi, ilişki sermayesi kapsamında ele alınabilecek diğer entellektüel sermaye unsurları olmaktadır (Arıkboğa, 2003, s.80).

Yine sosyal sermayenin bir unsuru olan ilişki sermayesi de sosyal sermayeye benzer bir yapıya sahiptir. Yani öğrenme sürecinin birinci dereceden etkeni değildir. Ancak çok detaya inilecek olursa, başkalarının tecrübelerinden öğrenme yaklaşımında anlam ifade edebilecek ve tecrübelerini paylaşacak bir entellektüel sermaye unsuru olarak düşünülebilir.

İşletmenin mevcut ve gelecekte elde etmeyi beklediği gelirler üzerinde önemli etkilere sahip olan ve işletme ile müşterileri arasında kurulan ilişkilerden kaynaklanan müşteri sermayesi kısaca, müşteri ilişkilerinin değeri ve bu değer

işletmeye yönelik katkısı olarak tanımlanabilmektedir. Müşteri sayısının artırılmasını amaçlayan süreçleri, araçları ve teknikleri de içine alan müşteri sermayesinin temel konusunu, pazarlama kanalları ile müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler oluşturmaktadır (Bolak, 1991, s.82).

### **1.7.1.3. İnsan Sermayesi-Öğrenen Örgüt İlişkisi**

Teknolojideki ilerlemeler ne kadar hızlı olursa olsun ve kas gücüne olan gereksinim ne kadar azalır azalsın buna karşın eğitilmiş, işletme ile özdeşleşebilen ve öğrenebilen, öğrendiklerini sistemli bir şekilde paylaşabilen insan gücüne ihtiyaç her zaman var olacaktır ve gün geçtikçe de artacaktır. Özellikle 1980 sonrası işletme yönetimine ilişkin çalışmalarda; insan kaynakları ve ona ilişkin yeni yaklaşımlar ağırlıklı olmaya başlamıştır (Arıkboğa, 2003, s.82).

Entellektüel sermaye unsurları içerisinde tanımlanması en zor sermaye türü olan insan sermayesi, işletmenin çalışanlarının sahip oldukları kolektif bilgilerin, onların yeteneklerinin ve deneyimlerinin değeri olup, yenileme ve yenilik sürecinin temel kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanların aldıkları eğitim, davranış şekilleri ve tutumları da bu sermaye türü içerisinde incelenmektedir (Bolak, 1991, s.82-83).

Çalışanların kalitesinin verimlilik üzerindeki etkilerini inceleyen bilim adamlarından William Petty, işgücü ile kalite arasındaki ilişkiyi araştıran ve insan sermayesi kavramını tanımlayan ilk bilim adamıdır. Sonrasında, Adam Smith (1776), "Wealth of Nations (Ulusların Zenginliği)" isimli çalışmasında, işçilerin ve diğer işletme çalışanlarının bilgi düzeylerini ve üretim süreci içerisindeki rollerini inceleyerek, ücretlerin alınan eğitim düzeyi ile orantılı olması ve eğitimin insana yapılan "yatırım" olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Demiröz, 2003, s.54-56).

Smith'in bu yöndeki düşünceleri oldukça anlaşılır ve zamanına göre oldukça üst düzeyde olmakla birlikte, çıkardığı sonuçlar insan sermayesi teorisyenlerinin çalışmalarına temel teşkil etmektedir. Ancak, ne Adam Smith, ne de işletme çalışanlarına yapılan yatırımı en değerli yatırım olarak gören Alfred Marshall

(1890), açıklamalarında "insan sermayesi" kavramını kullanmamışlardır (Ertokatlı, 2007, s.103).

Sermaye Teorisi konulu çalışmaların hız kazanması sonucunda, insan sermayesi teorisi 1960'lı yıllarda çok önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu dönemde, insanların davranış şekilleri hem bireysel, hem de sosyal boyutlarıyla ele alınarak, insan sermayesinin farklı şekillerine yapılan yatırımlardan kaynaklanan getirilerin tahmin edilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır (Ertokatlı, 2007, s.103).

Entellektüel sermaye ve insan sermayesinin, birbirlerine çok yakın kavramlar olmaları nedeniyle, bazı durumlarda tek bir varlık olarak ele alınmaları yanlış bir yaklaşım olacaktır. Entellektüel sermaye ile insan sermayesi arasındaki farklılık değer yaratma ve yönetsel bağlamda ortaya çıkmaktadır. Entellektüel sermaye bir çok farklı ortamda eş zamanlı olarak kullanılabilme özelliğine sahip iken, insan sermayesi aynı anda iki farklı ortamda bulunamamaktadır (Demirgüneş, 2004, s.72).

İnsan sermayesi işletme tarafından sahiplenilemediğinden, bu sermaye türünden kaynaklanan yenilikler, işletmenin üzerinde hak iddia edebileceği entellektüel mülkiyet varlıklarına dönüştürülmelidir. Bu bağlamda, entellektüel sermaye yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi, insan sermayesi unsurlarını entellektüel mülkiyet varlıklarına dönüştürmek ve bu varlıklara bağlı olarak değer yaratmak olmalıdır (Ertokatlı, 2007, s.104-106).

Entellektüel sermaye unsurlarının şüphesiz ki en önemlisi ve en gereklilik arz edenini insan sermayesidir. Bu unsur, işletme için entellektüel mülkiyet varlığına dönüştüğü takdirde işletmenin asıl üretken unsuru ortaya çıkmış demektir. Öğrenen örgütlerde bu unsur öğrenme sürecinin direkt üreticisi, öğreneni, öğreteni, uygulayanı kısacası örgütün temel hareket etkenidir. Dolayısıyla öğrenme süreci insan sermayesinde başlar ve onda biter. Yani öğrenme döngüsünü ve öğrenme sürecini başlatan ve yaşatan işletmenin çalışanları, bireyleri olduğuna göre insan sermayesi ile öğrenen örgüt arasında birinci dereceden ve ilk sırada olmazsa olmaz seviyesinden bir ilişki söz konusudur. Öğrenen örgütten bahsedilebilmesi için bu entellektüel sermaye unsurunun varlığı şarttır.

## 2. İŞLETMELERDE VERİMLİLİK VE VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

Verim ve verimlilik arasında açık ve doğrusal bir ilişki vardır. Verim arttırıldıkça verimlilik de artar. Verim işletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiyi irdeler, verimlilik ise sadece kullanılan kaynakların üretim gücünü değerlendirir. Bu durumda verim, işletmenin tüm kaynak potansiyelinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanma olanağını araştırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Verimlilik ise bu olanağa dolaylı olarak dikkat çekmektedir (Doğan, 1987, s.13).

En başarılı işletmelerde bile mevcut kaynak potansiyelinden nicel ve nitel anlamda tam olarak yararlanılamaz. İşletme dışı etmenlerin yanında işletme içindeki teknik ve yönetsel nedenlerle kullanılan kaynak düzeyi, potansiyel kaynak düzeyinden daha düşük olduğu gibi tüketilen kaynakların gerçek üretim güçleri de potansiyel üretim güçlerinden daha düşük gerçekleşir. Ancak buna karşın optimum bir düzey söz konusudur. Bu düzey işletmelerin mevcut girdilerinde önlenemeyen nedenlerle ortaya çıkabilecek kayıpları göz önüne alarak hesaplanan bir performans düzeyidir (standart performans düzeyi). Verim oranı, kaynak kullanımını bu düzeyi temel alarak irdeler, bu düzeyde tüketilmesi beklenen kaynaklarla, gerçekte tüketilen kaynaklar arasındaki ilişkiyi ve nedenlerini ortaya koyar. Verim ve verimlilik arasındaki ilişkiler aşağıdaki oranlar yoluyla ölçümlenir (Akal, 2002, s.27).

$$\text{Verim oranı} = \frac{\text{Tüketilmesi beklenen kaynaklar}}{\text{Tüketilen (kullanılan) kaynaklar}} \times 100$$

Bu oran her türlü girdi için kullanılabilir. Böylece işgücü, makine, malzeme, enerji, sermaye gibi üretim faktörlerinin (kaynaklarının) verim düzeylerini ölçebilmek mümkün olmaktadır. Girdi kullanımında saptanmış standart ya da tahmini düzeylere (işletme bütçesi) ulaşılması durumunda verim % 100 olur ve beklenen-hedeflenen (standart) performansa eşittir. % 100 den büyük bir oran standarttan daha yüksek bir verim düzeyini gösterir. Oranın % 100 den küçük olması ise verimsizliğin veya düşük verimin göstergesidir (Akal, 2002, s.29).

$$\text{Yararlanma oranı} = \frac{\text{Tüketilen kaynaklar}}{\text{Potansiyel kaynaklar}} \times 100$$

Yararlanma oranlarında karşılaştırma, mevcut koşullarda var olan tüm kullanılabilir (potansiyel) girdi miktarı temel alınarak yapılmaktadır. Sonuçta girdilerden yararlanma düzeyi belirlenir ama bu yararlanmanın ne kadar verimli bir biçimde gerçekleştiği açıklanamaz. Bu olgu verim oranları ile açıklığa kavuşturulur.

$$\text{Teknik verim oranı (randıman)} = \frac{\text{Yararlı çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdiler - Kayıplar}}{\text{Girdi}} \leq 1$$

Verim boyutuna dar bir bakış açısı ile yaklaşan bu oran, girdilerden elde edilen yararlı çıktı ilişkisi olarak açıklanmakta ve bir üretim kaynağının performansı ya da kaynağın kullanımındaki verim göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu oran 1 den büyük olamaz, oran 1 e yaklaştıkça verimlilik artar ve maliyetler düşer.

$$\text{Ekonomik verim} = \frac{\text{Yararlı çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdi+kâr}}{\text{Girdi}} \geq 1$$

$$\text{Kâr verimliliği} = \frac{\text{Çıktı - girdi}}{\text{Girdi}} = \left( \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \right) - 1$$

Muhasebe ve ekonomi açısından verim oranları süreç içinde yaratılan katma değer nedeniyle bir çıktı/girdi (output/input) ilişkisi içinde yorumlanmaktadır. Bu oranlarda verim ya da verimliliğin 1 e eşit ya da 1 den büyük olması amaçlanmaktadır. Çünkü bütün işletmeler yaşamlarını sürdürmek ve büyümek için çıktı değerlerini (satışlarını) en azından girdi maliyetlerine eşitlemek ve daha fazla olmasını sağlayarak kârlı bir işletme olmak zorunluluğundadırlar (Akal, 2002, s.30-36).

## 2.1. Verimlilik

Özellikle 1960'lı yıllarda teknolojik gelişmelerin arzu edilen ekonomik büyüme ve gelişmeyi gerçekleştirmeye yeterli olmadığını fark eden işletme yöneticileri, fiziksel ve insan gücü kaynaklarının verimli kullanımını sağlamak için

verimliliği arttırıcı faktörlere daha fazla önem verme gereğini duymuşlardır (Baş ve Artar, 1991, s.36).

Genel anlamda verimlilik, üretimden elde edilen çıktıların fiziksel niteliklerinin, üretimde harcanan girdilerin fiziksel niceliklerine oranıdır (Selimoğlu, 2001, s.8).

Verimlilik çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Verimlilik, örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümü, örgüt performansını açıklayan etkenlik iken verim ise; kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik gibi temel performans boyutlarından biri kabul edilmektedir. Performans basit bir bakışla üretimde artış olgusuyla da değerlendirilebilir. Ancak bu olgu verimlilik değildir. Üretim artışı kimi durumlarda kullanılan üretim kaynaklarının miktarı arttırılarak sağlanabilir. Yani üretim artışı verimlilik artışı sağlanmadan da gerçekleştirilebilir. Bu olgu yüksek verimlilik nedeniyle oluşan maliyet azalmalarının aksine talep artışından ya da enflasyondan kaynaklanan kâr artışlarına benzerlik gösterir. Klasik anlamda verimlilik oranı aşağıdaki gibidir (Baş ve Artar, 1991, s.38-42);

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (output)}}{\text{Girdi (input)}}$$

Bu matematiksel ilişkiye göre verimlilik, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıyla elde edilen orandır. Verimlilik oranları belli bir dönem sonunda gerçekleşen etkinlikleri değerlendiren, işletmede neyin ne kadarla üretildiğini gösteren araçlardır. Verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyetle daha çok üretim ve daha çok kâr demektir. Aşağıdaki çizelgede verimlilik kavramına açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Selimoğlu, 2001, s.11).



**Tablo- 2 Verimlilik Tanım Tablosu**

Verimlilik nedir?	Verimlilik ne değildir?
— Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.	— Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için hazırlanan kurnazca teknikler değildir
— Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi ikisi de önemli faktörlerdir.	— Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir, olmayabilir de.
— Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar.	— Kârlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
— Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	— Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

**Kaynak:** Shafique Jamais "Putting a Productivity Improvement Program Into Action" Feb. 1983 Ind. Eng. s. 6'dan aktaran Akal,2002, s. 27

Verimliliğin bir terim olarak anılmaya başlanması 17. yüzyıl sonları ile 18. yüzyıl başlarında olmuştur (Yavuz, 2003, s.9). Genellikle bu konuyla meşgul olanlar, verimlilik olgusunu antik çağa kadar götürmek gayreti içindedirler. Oysa antik çağın bütün iktisadi düşünceleri, çağa hakim olan anlaşılması güç bir felsefeye dayanmaktaydı. Prodüktivite konusuyla ilgilenenler Merkantilistler olmuştur. Bunlar memleketin zenginliğini geliştirmeye yönelmiş bütün faaliyetleri prodüktif olarak göstermişlerdir. Fizyokratlar, Merkantilistlerden bir adım daha ileri giderek, iktisadi faaliyet kollarını üretkenlik derecelerine göre sıralamak suretiyle genel bir teoriye varmış, böylece ekonomik olayları kantitatif olarak araştırma fikrine sahip olmuşlardı. Bu okulun meşhur simalarından Qesnay, toplumu üç gruba ayırmıştır. Bunlar da; prodüktif sınıf olan çiftçiler sınıfı, toprak sahipleri sınıfı ve verimsiz sınıf diye adlandırdığı ticaret ve sanatla uğraşanlardan oluşmaktadır (Aksu, 1994, s.3).

Türkiye'de verimlilikten ilk defa 1923 yılında İktisat Kongresi'nde söz edilmiştir.1930'lu yıllarda kurulan büyük ölçekli kamu iktisadi teşebbüslerinin

verimlilik esaslarına göre çalışması gereği 1939 yılında çıkarılan 3460 sayılı kanun ile tüm işletmelerin "basiretli bir tüccar gibi verimli ve rasyonel hareket etme zorunluluğu"nu beraberinde getirmiştir. İlk verimlilik denetimleri de yine aynı kanuna dayanılarak oluşturulan "Başvekalet Umumi Murakebe Heyeti" ile başlamıştır. Amerika ile yapılan bir anlaşma gereği "Moody Fund" olarak adlandırılan yardım programından Türkiye'ye verilecek paranın verimlilik kurallarına uygun projeler karşılığı verilebileceği hükme bağlanmıştır. Bu anlaşma gereğince, Türkiye'de verimlilik konusundaki ilk kamu girişimi de olan, 1954 yılında çıkarılan bir kararname ile "Vekaletlerarası Prodüktivite Komitesi" kurulmuştur. Böylelikle ilk kez verimlilik bilincinin yaygınlaşması ve ülke çapında tanıtılmasıyla ilgili çalışmalar yapılması bir görev olarak belli bir organa verilmiştir (Baş ve Artar, 1991, s.15). Verimlilik tarihi devam etmektedir. Küreselleşme ve rekabet stratejilerindeki gelişmelerin, verimliliğin tanımı ve tarihinin yeniden belirleyicisi olacağı düşünülmektedir (Büyükkılıç, 2004, s.72).

## **2.2. Verimliliğin Önemi**

Verimliliğin ulusal refahı arttırmadaki önemi genel olarak kabul edilmektedir. Verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insanın etkinliği yoktur. Verimliliğin önemi makro düzeyde şu şekilde karşımıza çıkmaktadır; gayri safi hâsıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, iş gücünün etkinliği ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Kısacası verimlilik artınca gayri safi milli hâsıla da artmış olur. Bu nedenle verimliliğin, ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standartlarının artışıdaki kaynaklardan en önemlisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Selimoğlu, 2001, s.11).

Verimlilikteki değişimlerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi ve enflasyonun denetimi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Bu değişimler, ücret düzeylerini, maliyet/fiyat ilişkisini, sermaye yatırımı ihtiyacını ve istihdamı da etkilemektedir (Schermerhorn, 1986, s.19-20).

Verimlilik mikro anlamda yani işletme düzeyinde düşünüldüğünde; emek verimliliği ve sermayenin etkin kullanımı ele alınmalıdır. İşletme içinde maliyet

düşürücü tüm önlem ve uygulamalar doğrudan ve dolaylı olarak verimlilikle ilgilidir. Bu durum da genel ekonomiye işletme verimliliği olarak yansır. Genel olarak bütün işletmeler kârlılıklarını arttırmayı hedeflerler. Bu nedenle de verimlilik karın en yakın göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşte tüm bunlardan dolayı da verimliliği, işletmelerin aldıkları bazı kararların bir fonksiyonu olarak düşünmek doğru olacaktır (Baş ve Artar, 1991, s.15).

Yeni teknolojilere dayalı olarak kurulan yeni işletmeler veya ekonomilerini geliştirmek ve arttırmak isteyen işletmeler en etkili araç olarak verimlilik yönetimini kullanmaktadırlar. Verimliliğin üretimle yakın ilişkisi sebebiyle üretim, planlama ve kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, personel politikasının ve üretim şeklinin uygulanması, üretimde standardizasyonun sağlanması ve teknolojisinin seçimi gibi alanlarla verimliliğin dikkate alınması gerekmektedir (Baş ve Artar, 1991, s.17).

### **2.3. Verimliliği Etkileyen Faktörler**

İşletme düzeyinde verimliliği etkileyen faktörler, iç ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. İç faktörler, işletmenin alt sistemlerinin içinde bulunan, işletme tarafından denetlenebilen ve değiştirilebilen faktörlerdir. Bunlar da, katı ve esnek olarak ikiye ayrılmıştır ki, esnek faktörler kolayca değiştirilebilen, katı faktörler ise değiştirilmesi daha çok zaman alan faktörlerdir. Kolayca değiştirilemeyen faktörler arasında, ürünler, teknoloji, ekipman ve hammaddeler yer alırken, kolayca değiştirilebilen faktörler insanları; örgütsel sistemleri ve prosedürleri, yönetim tarzlarını ve çalışma yöntemlerini içermektedir. Dış faktörler; bunlar işletmenin de bir alt sistem olarak içinde bulunduğu, sosyo - kültürel ve ekonomik sistemin belirlediği faktörlerdir. İşletmeler ayrıca, dış faktörlere göre yapılarını ve verimlilik stratejilerini belirlerler (Ataay, 1988, s.18).

Kuşkusuz bir işletmenin faaliyet biçimi o işletmenin verimliliğini etkileyen tek faktördür. Diğer sayılabilecek faktörler bu çatı altında şekillenmekte ve isimlendirilmektedirler. Öğrenen örgüt olma yönünde bir faaliyet biçimi sergileyen işletme için verimlilikle öğrenen örgüt olma durumu arasındaki ilişkinin, işletme açısından verimli olmayı öğrenmenin doğuracağı sonuçlar olarak algılanması hiç de yanlış bir tabir olmayacaktır. O halde sezgisel olarak öğrenen örgütler, verimliliği

arttırmak yolunda bir tavır sergiler ve maliyetleri minimize ederek verimliliği, karlılığı ve başarıyı maksimize edebilir diyebiliriz.

Verimlilik, sonuçları itibariyle tüm bireyleri ilgilendirmesi yanında, çok sayıda temel değişken ile de ilişkili bir olgudur. Verimlilik düzeyi ile bir yandan refah, yaşam düzeyi, gelir dağılımı gibi genel konular, diğer yandan ise ücretler, maliyetler gibi temel değişkenler arasında somut ilişkiler kurulmuş olması, verimlilik kavramının giderek önem kazanmasına yol açmıştır. Verimliliği üretim faktörlerinin tümünün toplam verimliliği olarak ifade edeceğimiz gibi, her üretim faktörünün de ayrı ayrı verimliliğini ele alıp hesaplayabiliriz. Genelde günümüzde birçok hallerde verimlilik, özel bir ayırım yapılmadan "işgücü verimliliği" anlamında da kullanılmaktadır (Ekin,1997, s.151).

### **2.3.1 Yönetim Faktörü**

İşletmelerde verimliliği arttırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması bu sebeptendir. Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanının ve maddi kaynaklarının üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir (Özdemir,1991, s.171). Verimlilik her ne kadar sonuçları itibariyle toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlarla ilişkili olsa da, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket bünyesinde gerçekleşmektedir (Özdemir,1991, s.172).

Verimliliğin sağlanmasında yöneticilerin doğuştan veya sonradan eğitim ve deneyimle kazanılmış nitelikleri (zeka, kendine güven duyma, iletişim kurabilme gibi) kadar davranış biçimlerinin de önemli olduğu belirtilmektedir. Bu konuda ABD' de yapılan araştırmalar iki tür önderlik biçimi ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birisi göreve yönelik biçim, diğeri ise işgörene yönelik biçimdir. Göreve yönelik önder için öncelik işin yapılması, işgörene yönelik önder için öncelik ise işgücüyle iyi ilişkiler geliştirilmesi, işgücünün moralinin yükseltilmesi ve böylelikle işin yapılmasıdır (Ekin, 1997, s.168).

### 2.3.2. İnsan Faktörü

İnsan, işletmelerin en önemli üretim kaynaklarından birisi olarak, kaliteli olanları az olmakla birlikte piyasada bol bulunmaktadır. İnsanlar olmadan bir işletmenin faaliyet göstermesi mümkün değildir. Amacı ne olursa olsun, her işletme bir grup insanın işbirliğini sağlamaya yarayan bir sistemdir. İşletmelerin yaşama ve gelişme gücü, onu oluşturan kişilerin, amaca doğru beraberce çalışma konusundaki yetenek ve arzularına bağlıdır. İşletmenin hedeflerine ulaşmak için elinde bulunan asıl ve gerçek araç insandır (Dinçer,1996, s.95).

### 2.3.3. İş Gücü Faktörü

Verimlilik, her şeyden önce çalışanların bilinç sorunu olup emek kalitesi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle çalışanların eğitimleri büyük önem taşımaktadır. Mesleki ve teknik eğitim verimliliği, hizmet kalitesini ve sonuçta üretim kalitesini önemli ölçüde etkiler. Bir üretim girdisi olan işgücünün niteliğini arttırmak ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmasını sağlamak verimliliğin ve eğitimin temel boyutunu gösterir. Eğitim, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği ve kaliteyi doğrudan etkiler. Eğitilmiş işgücünün üretimde ve tüketimde daha verimli olduğu kabul edilir (Başaran, 1992, s.161).

İş gücü terimi ile, belli bir süre içinde harcanan akli veya bedeni çaba anlatılmak istenmektedir. Bir diğer tabir ile öğrenen örgütün temel unsuru olan entellektüel sermaye anlatılmaktadır. İnsangücü, insanın bedensel, zihinsel, ruhsal, moral ve kültürel nitelik ve yeteneklerinden oluşur. Bu durumda insanın verimliliği insangücünün tüm elemanlarıyla aynı yönde, aynı amaca dönük olarak kullanılmasıyla mümkün olur (Ataay,1988, s.24).

Verimlilik açıklanırken genel olarak durumlara ekonomik açıdan yaklaşıldığı unutulmamalıdır. Entellektüel sermaye esas alınarak yapılan bir incelemede ise, bireyler verimli çalışırsa, işletmenin verimi artar, işletmeler verimli çalışırsa, sektör verimliliği artar, sektör verimliliği artarsa, ekonominin verimliliği artar, zincirleme ilişki ile sonuca ulaşmak mümkün olmaktadır (Ataay,1988, s.19).

Tüm çalışma alanlarında, özellikle de emek yoğun teknolojilerde toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumunda olan işgücü verimliliği, hesaplanması son derece güç ve pek çok faktör tarafından etkilenmesi mümkün bir kavramdır. Verimliliği etkileyen faktörler, demografik, ekonomik ve sosyal şartlarla, yönetim ve çalışanların özellikleriyle ilgilidir. Bir başka ifadeyle, işgücü verimliliğine etki eden faktörleri, toplumun örf ve adetleri, ideolojileri, ahlaki kuralları, iklim durumu, ülkenin coğrafi durumu, hammadde kaynakları, ekonomik faaliyetlerin ve üretim sistemlerinin yapısı ve örgütün şekli, üretim teknolojisindeki gelişmeler, ekonomik faaliyetlere katılanların sayısı ve bunların vasıfları, çalışanların faaliyetlerini ve çalışma şartlarını belirleyen resmi ve gayri resmi kuralların tamamı ve buna benzer ekonomik ve sosyal ve kültürel faktörler şeklinde sıralayabiliriz (Ekin,1997, s.151).

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler arasında çalışma şartları ve çalışma süreleri önemlidir. Yorgunluğun verimliliğin düşmanı olduğu herkesçe bilinir. Yapılan çeşitli araştırmalarda, yorgunluğun algılama, kavrama, akıl yürütme, karar verme, tepki zamanı, el becerisi gibi fiziksel ve psikolojik kökenli yetenekleri olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Çalışma saatlerinin kısaltılması söz konusu olumsuzlukları azaltarak verimliliği arttırmaktadır. Çalışma sürelerinin tarihsel sürecine bakıldığında, çalışma sürelerinin kısaltılmasına her dönemde, her ülkede, verimlilik artışlarının eşlik ettiği görülür (İncir,1998, s.19,20).

Öte yandan, çalışma saatlerinin kısaltılması ve yeniden düzenlenmesi durumunda gezme, eğlenme, dinlenme ve spor yapma gibi etkinliklere daha çok zaman ayırma olanağına kavuşanların, çok çalışmanın veya kötü çalışma şartlarının ya da monotonluğun yol açabileceği bunalım, depresyon gibi psikolojik hastalıklardan korunacakları da söylenebilir (İncir,1998, s.19,20).

İşgörenler arasında yaygın görüş, işten doyumun azlığının işgörenin verimini de düşüreceğine ilişkindir. Türkiye'de beş Bakanlığın merkez örgütündeki orta basamak yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin hemen hemen tümü, bir işgörenin gereksinimlerinin örgütçe yeterince karşılanmaması durumunda verimin azalacağını bildirmektedirler. Batı'da kırk yıldan beri yapılan araştırmalar ise, bu görüşe çok az destek vermektedir. Ama, iş doyumunu ölçmenin zorluğu;

işgörenlerin örgütten beklentilerinin azlığı gibi nedenlerden böyle bir sonucu vermiş olabilir. Kimi yönetim bilimciler de, iş görenin işten doyumunun azlığının onu daha yüksek verime güdüleyebileceğini savunmaktadırlar. Bunlara göre, doyumsuzluk, işgöreni doyum aramaya; doyum ise gevşemeye yol açar (Başaran,1992, s.159,160).

#### **2.3.4. Ücret Faktörü**

Verimlilik ücret artışı ilişkisi, işgörenler açısından bilgi ve becerilerinin artması ve nitelik kazanmalarının yanında, daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı, maliyetlerin daha fazla düşmesi anlamına gelmektedir. İşverenler, verimlilik ücret artışı ilişkisini, artan verimlilikten hisse alan, daha düşük maliyet, daha fazla ürün elde etme, kurulu kapasiteden tam yararlanma, kıt olan kaynakları rasyonel kullanma, daha az grev, daha etkin bir ücret yapısı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle o endüstride veya işletmede rekabet gücünün artması, ihracat imkanlarının fazlaşması ve yeni yatırım gücüne sahip olma şeklinde anlamaktadırlar (Ekin,1997, s.166).

Ayrıca, ücret dışı maliyetlerin düşürülmesi, özellikle bir istihdam vergisine dönüşen sosyal amaçlı fonların bertaraf edilmesi, sosyal yardımların ücrete eklenerek, ücret ödemelerinin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması gereği üzerinde de durulmaktadır (Ekin,1997, s.167).

#### **2.3.5. Sistem Faktörü**

Verimlilik analizlerinde, işgören açısından işletmede uygulanan sistemler de veri olarak alınmalıdır. Yani bir işgörenin hatalı hammadde, yarı mamulle çalışması o an için ortadan kaldırılacak bir eksiklik değildir. Ya da üretim kalite kontrol, ikmal sistemlerindeki hataların sonuçları işgörene yüklenemeyecektir. O halde işletmenin gerçekleri olan sistemler işgören için veri olacaktır. Bunlardan kaynaklanan sorunlar, yönetimin sorumluluğunu gerektirecektir. Örneğin, yanlış istihdam, işgörenin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında uyumsuzluk, fazla kadro ve çalışma bile işgörenin verimini etkileyecektir. Ayrıca, bu faktörlere, bugün işletmelerde mevcut olan sistemlerin birbirine etkilerini de katmak gerekmektedir (Ataay,1988, s.20).

Özetle verimlilik, insanın moral, zihinsel, bedensel, kültürel nitelik ve yeteneklerine bağımlı olarak değişir. İnsanlar belli bir ortam içerisinde, motivasyonun (itici güç) da etkisi altında kalacak, böylece insan ve davranışı üçlü bir etkileşim içinde ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla verimlilik açısından şu dört sonuç incelenebilir (Ataay,1988, s.24);

- ✓ Bir işgörenin verimliliğinde içinde bulunduğu ortam önemlidir
- ✓ İşgörenin, insan olarak özellikleri, nitelikleri önemlidir
- ✓ İşgörenin motivasyonu (onu çalıştıran nedenler) önemlidir.
- ✓ Bu üç faktörün birbirine etkileri ile ortaya çıkan reaksiyon önemlidir. Çünkü bu üç faktörün birleşik reaksiyonu ile ortaya olumlu ya da olumsuz sonuçlar çıkabilir

Örgüt açısından en büyük kazanç verimlilikte artıştır. Çalışanları motive edip yönlendirebilen, becerikli bir yönetici, örgütün çıktılarını, maliyetleri yükseltmeden, sadece insan kaynağını maksimize ederek, çarpıcı şekilde arttırabilir (Ataay,1988, s.25). Elbette yöneticilerin de insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanması işgücünü etkileyen unsurlarla yakından ilgilidir. İşgücünü etkileyen unsurların verimli kullanılması da işletmenin verimliliğini arttırır.



### 3. ÖĞRENEN ÖRGÜT -VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Bilim, ürettiği her yeniliğin sonucunda bir iyileştirme, bir geliştirme ve yapılan uygulamanın, kullanılan materyalin daha verimli hale gelmesini sağlamayı gözetmiştir. Yönetim bilimi de bu paralelde daha verimli bir yönetim yapısı hedefleyerek öğrenen örgüt yapısını ortaya koymuştur. Böylelikle öğrenen örgütle verimlilik arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

#### 3.1. Verimlilik Türleri ve Öğrenen Örgüt İlişkisi

Şüphesiz öğrenen örgüt olma yolunda atılan her adımın en önemli amaçlarından birisi de verimlilik elde etmektir. Öğrenen örgütler maliyetlerini minimize ederken karlılıklarını maksimize etme gayreti içerisinde oldukları ki bunun da yolu verimlilikten geçer. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde öğrenen örgüt kavramı ile verimlilik kavramları birbirinin tümleyenleri olarak görülebilirler. Bu noktada öğrenen örgüt her bir verimlilik parametresini ve her bir verimlilik türünü kendi içerisinde değerlendirmek ve bünyesine uygun olan verimlilik yaklaşımını hayata geçirmek zorundadır. Bunun nasıl olacağıın yolunu öğrenmek ve uygulamak bu iki kavram arasındaki ilişkinin göstergesi olarak ifade edilebilir.

##### 3.1.1 Toplam ve Kısmi Verimlilik ve Öğrenen Örgüt İlişkisi

Verimliliğin ölçülmesi sorunu, beraberinde toplam verimlilik (veya genel verimlilik) ve kısmi verimlilik kavramlarını getirmektedir. Toplam verimlilikte, verimlilik oranının girdi tarafı üretim sürecinde kullanılan tüm üretim faktörlerini kapsamaktadır. Buna toplam verimlilik denir ve aşağıdaki formülle ifade edilir (Müftüoğlu,1994, s.281);

$$TV= \frac{\text{Üretim Süreci Sonunda Elde Edilen Çıktılar}}{\text{Üretim Sürecinde Kullanılan Tüm Üretim Faktörleri}}$$

Toplam verimliliğin fiziki birimlerle ölçülmesinin imkânsızlığı kısmi verimlilik kavramlarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Burada egemen olan

yaklaşım, verimlilik oranında yer alan üretim faktörlerinden homojen bir nitelik taşıyanları bir araya toplamaktır. Böylece oranın paydasında yer alan unsurların tamamı için olmasa bile bir kısmının toplanabilirlik niteliğe kavuşturulmasına çalışılmaktadır (Müftüoğlu, 1994, s.282).

### 3.1.2. Fiziki ve Finansal Verimlilik ve Öğrenen Örgüt İlişkisi

Daha çok mühendislikte kullanılan bir verimlilik terimidir. Söz konusu verimlilik oransal olarak şöyle gösterilebilir (Öney, 1986, s.14):

$$\text{Fiziki Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin Fiziki Miktarı}}{\text{Üretim Faktörlerinin Fiziki Miktarı}} = \frac{\text{Fiziki Çıktı}}{\text{Fiziki Girdi}}$$

Daha önce de belirttiğimiz gibi fiziki açıdan, hiçbir zaman ürün çıktısı girdiye eşit olmaz, ancak elden geldiğince %100'e, başka bir deyişle oranın 1'e yakınlştırılmasına gayret gösterilmelidir. Bu durum işletme açısından kaynak tasarrufu sağlamış olmak anlamına gelmektedir (Akal, 2002, s.152).

Finansal verimlilik, verimlilik oranını oluşturan pay ve paydanın parasal değerler olarak alınması durumunda söz konusu olur. Böylece parasal değer verimliliği ortaya çıkar. Ekonomistlerce yapılan hesaplarda çokça kullanılan bir ölçüm yöntemidir. Şüphesiz paranın hesaplara girmesi, yıllar itibariyle ürün ve faktörlerin fiyat değişimleri ile para değerindeki değişimlerin dikkate alınmasını gerektirir (Ataay,1988, s.26).

Fiziksel ölçümlerin uygulanmadığı ya da pratik olmadığı durumlarda parasal değerlere dayalı ölçümler yapılır. Özellikle, toplam ve çok faktörlü verimlilik ölçümlerinde ve sermaye gibi (bina, arazi, makine vb. fiziksel olarak toplanamayan) değişik malzeme türlerinin söz konusu olduğu girdi türlerinin kısmi ölçütlerinde parasal ölçümler hem daha kolay hem de yararlı olmaktadır. Parasal verimlilik ölçülerinin doğru olarak yorumlanabilmeleri için, oranlarda kullanılan parasal bileşenlerin mutlaka sabit fiyatlarla değerlendirilmesi gerekir (Akal, 2002, s.153).

### **3.1.3. Ortalama ve Marjinal Verimlilik ve Öğrenen Örgüt İlişkisi**

Ortalama verimlilik, belli bir dönemdeki toplam çıktının o dönem içinde kullanılan girdinin toplamına oranlanması ile bulunur.

Belli bir üretim faktöründe meydana gelen bir birimlik artışın çıktıda meydana getirdiği artış ise marjinal verimliliğdir ve dönem içinde çıktıda görülen artışın aynı dönemde girdide görülen artışa oranlanmasıyla bulunur. Verimlilik ölçümü toplamlar açısından yapılırsa ortalama, artışlar ve değişimler açısından yapılırsa marjinal verimlilik kavramlarına ulaşılmaktadır (Akal, 2002, s.158).

### **3.2. Öğrenen Örgütlerde Verimliliğin Değerlendirilmesi**

Daha önce ifade ettiğimiz gibi, öğrenen örgütlerde öğrenme süreçlerinde verimlilik odağı bulunmaktadır. Buradan hareketle öğrenen örgütler tüm faaliyetlerini verimlilik esasına göre planlar ve uygularlar. Dolayısıyla bu davranış biçimine bağlı olarak öğrenen örgüt, verimliliğin temel bileşenlerini iyi analiz edecek ve uygulamada bu bileşenlere bağlı davranış biçimleri sergileyecektir. Yine daha önce bahsettiğimiz bilen örgütlerdeki davranış şekli, her şeyi kitaba uygun yapma ihtiyacının ötesinde, her şeyi odaklanılan “en iyi uygulama” prensibine dayalı olarak gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.2.1. Girdilere Bağlı Değerlendirme**

İktisadi anlamda girdi kavramı maliyet kalemi olarak kendini gösteren kavram ve materyalleri kapsamaktadır. Hizmet yoğun sektörlerde girdi kavramının karşılığı iş gücü, beyin gücü yani genel ifade şekliyle insan gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. İş gücü girdisi, hizmet yoğun sektörler için girdilerin %80’ini teşkil etmektedir (Özbek, 2007, s.35). Aslında verimlilik ölçülürken, hizmet sektöründe ya da endüstride olsun, sosyal maliyetleri de girdi olarak saymak gereklidir. Buna rağmen pratikte, daha kolay hesaplanabilmesi sebebi ile, sadece işletme tarafından maliyet kalemi olan kaynaklar girdi olarak düşünülmektedir (Öney, 1986, s.61).

Girdi merkezli yapılan verimlilik çalışmaları ya kaynağı temel alarak ya da kullanıcıyı temel alarak yapılabilir. Bu ikisinin sermaye girdisinin finansal ölçümündeki görev yerlerini belirlemekte bu girdi kategorisinin anlamlı bir fiziksel

ölçümünü yapabilmek gibi çok önemli bir engelle karşılaşılır. Bu sorunun özü, sermaye yatırımlarının fiziksel olarak nasıl şekillendiğini belirlemede değil, sermaye mallarının fiziksel formlarındaki ve hatta daha da önemlisi amaçlarındaki heterojenlikte yatmaktadır (Akal, 2002, s.181).

Hammaddeler de diğer girdiler gibi fiziksel ve parasal olarak ölçülebilirler. Üretimde kullanılan hammaddeler çok çeşitli değilse hammaddeleri cinslerine ve kalitelerine göre ağırlık, sayı, uzunluk gibi birimlerle belirleyerek fiziksel ölçüm yapılabilir. Eğer hammadde çeşitlilik gösteriyorsa girdilerin değer olarak ölçülmesi ve tek bir kaleme indirilmesi gerekir. Birbirinin yerine kullanılabilen hammaddeler veya enerji girdileri varsa bunları tek bir ölçüye dönüştürmek kolay olabilir. İkame olanağı yoksa bu girdileri kendi miktarı yerine kapsadıkları hammadde cinsinden ölçmek mümkündür. Bu da olanaksızsa, fiyatlar kullanılarak hammadde girdisi ölçülebilir.

Üretim sürecine giren hammaddeler birbirinden çok farklı niteliklere sahip olması halinde, her hammadde çeşidinin verimliliğinin ayrı ayrı ifade edilmesi gerekebilir (Müftüoğlu, 1994, s.289).

### **3.2.2. Çıktılara Bağlı Değerlendirme**

Üretim ya da çıktı en genel anlamıyla, kıt kaynakları, insan ihtiyaçlarını tatmin eden mal ve hizmetler şekline dönüştürmek amacıyla yapılan faaliyetin ya da karmaşık faaliyetlerin bir sonucudur. Bu şekilde tanımladığımız çıktı, verimlilik açısından fizik ünitelerle ifade edilebilmelidir. Ancak çıktının fizik olarak ölçümü homojen mallar üretildiği zaman mümkün olmaktadır. Ancak böyle mallar üreten işletmelerin sayısı çok az olduğu gibi, üretim, birbirinden belirli ölçülerle ayrılan nitelikteki mallardan meydana gelmiştir. Şüphesiz bir ya da birkaç homojen mal üreten bir işletmede fizik çıktı en iyi ölçüdür. Ancak endüstri gibi geniş bir sektörde ya da bir bütün olarak ekonomide çıktıyı ölçmek istediğimiz zaman genel bir ölçü ünitesi bulma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Bu amaç için çıktıyı parasal olarak ölçmek, başka bir deyişle fiyatları ağırlık olarak kullanmak mümkün olduğu gibi, çıktı ünitesi başına çalışma saatleri de çıktı ölçümünde ağırlık olarak kullanılacak bir diğer alternatiftir. Şu halde çıktı, parasal ve fizik ünitelerle olmak üzere, iki şekilde ölçülebilir (Öney, 1986, s.27-28).

Sermaye-yoğun sektör ve işlerde, verimlilik artışı, iş-saati ihtiyacını azaltır ve verimlilik artışı emek girdisi ile değil, ek sabit sermaye yatırımı ile sağlanır. Burada verimlilik, yalnızca sermayenin verimliliği ile ölçülebilir (Özbek, 2007, s.36).

Emek-yoğun sektör ve işlerde, emek verimliliğindeki artış, sabit sermaye ihtiyacını azaltmaz, ancak, sermaye verimliliğindeki artışı gösterir. Böyle durumlarda, direkt emek verimliliğini ölçmek yeterlidir (Özbek, 2007, s.37).

Kişi başına çıktı veya iş saati başına çıktı, emek girdisi maliyetleri sermaye girdisini büyük ölçüde aşan az sayıdaki sermaye yoğun endüstri dışında, çoğu endüstriler için yeni bir verimlilik ölçüsüdür. Sanayileşmiş ülkelerin çoğunda net milli gelirden emeğin payı % 80 civarındadır (Özbek, 2007, s.37).

### **3.2.3. Etkililik-Etkinlik**

Etkinlik, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için, kaynaklarını ve sinerjik güçlerini değerlendirip, çevre ile ilişkilerini dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmesini ifade etmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için, işletmenin her bölüm ya da birimi, amaçlara katkı yönünden incelenmelidir (Dinçer,1996, s.54).

Etkililik bir bakıma üç ana düzeyde ele alınabilir. Bunlar; bireysel düzey, grup düzeyi ve örgütsel düzeylerdir. Bireysel düzeyde etkililik örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde durur ve performans değerlendirilmeleriyle ölçülür. Ancak bireyler örgütte diğerlerinden yalıtılmış değildir. İşlerin veya rollerin birbirine bağımlılığı grup düzeyinde etkililik kavramını oluşturur. Grup etkililiği, basit bir anlatımla kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade eder. Etkiliğin üçüncü boyutu, örgütsel düzeydedir. Örgütler birbirlerinden ve gruplardan oluştuğu için, örgütsel etkililik, bireysel ve grupsal etkililiklerinin bir işlevidir denilebilir. Ama örgütsel etkililik bu toplamın daha da ötesindedir. Yöneticinin görevi örgütsel, grup ve bireysel düzeydeki etkililik nedenlerini tanımlayabilmektir (Can,1992, s.261).

İşletme yönetiminin amaçlarından olan etkinlik, yapılan faaliyetlerin sonuçlarının arzu edileni sağlamasını ifade etmektedir. İşletme mal ve hizmet üreterek bunları müşterilerine satıyor olabilir. Ancak önemli olan, bu faaliyetler

istenilen, planlanan amaçları gerçekleştirebiliyor mu? Eğer verilecek cevap evetse, bu işletme etkin olarak çalışıyor denilebilir. Buradan hareketle etkinlik; bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme oranı olarak tanımlanabilir. Bir işletme yönetimi doğru işleri yaptığı oranda etkili olabilecektir (Dinçer, 1996, s.54,55).

Bir işletme yönetiminde etkinlik, çıktılar ile arzulanan sonuçların karşılaştırılması ile belirlenir. Görünüşte belki işletme kar elde etmiştir; ancak bu sonuç işletmenin arzu ettiği, planladığı, hedeflediği bir durum değilse, bu yönetimin etkin olduğu söylenemez. Örgüt etkinliğinin ölçülmesinde, finansal başarımın ve kaynakların ne denli değerlendirildiği ön plandadır. İnsanlar açısından etkin bir yapı, en az israf ve kaynakla çalışan personelin, işlerinden tatmin olmasını sağlayan, asların yetkileri ve sorumlulukları belli olan bir örgüttür. Aynı zamanda etkin bir örgüt, problemlerin çözümüne yardımcı olan, personele güven ve statü sağlayan, onların gelişmelerini ve işlerinden tatmin olmalarını sağlamaya özen gösteren örgüt şeklidir (Dinçer,1996, s.55).

Amaç modelinde etkililik, örgütün amaçlarını başarma derecesini ifade eder. Verimlilik ise, belirli bir süre içindeki üretim miktarının aynı sürede o üretim için kullanılan üretim etmenlerine oranı olarak tanımlanır. Bu anlamda örgütlerin verimliliği, belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli bir miktar kaynakla amaca en uygun biçimde ulaşılmasıdır (Can,1992, s.262).

Katz ve Kahn'a göre verimlilik, temelde, örgütün iç dünyasına ve yaşamına ilişkin bir ölçüttür ve örgütün ekonomik ve teknik özellikleriyle yakından ilgilidir. Oysa açık sistem olan örgütler çevreleriyle ilişki halinde ve ona bağımlıdırlar. Bu nedenle bir örgütün karlılığını ya da varlığını sürdürdürebilmesini, sistemin iç düzeni ve uygulamalarını belirten verimlilik kavramıyla açıklamak yeterli değildir. İşte bunun için etkililik kavramına da başvurmak gerekir. Yazarlara göre; etkililik, teknik, ekonomik ve politik yöntem ve araçlarla örgüte dönüşümlerin en üst düzeye çıkarılmasıdır. Etzioni'ye göre etkililik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Verimlilik ise, bir birim çıktı üretmek için kullanılan kaynakların miktarı ile ölçülür. Her iki kavram birbirini olumlu etkilese de, bu her zaman böyle olmayabilir. Örneğin bir işletme verimli çalışmadığı halde kar elde edebilir ya da tersi söz konusu olabilir (Can,1992, s.264-266).

### **3.2.4. Karlılık**

Günümüzde işletmelerin kar elde etme amacının yanında, birçok sosyal amacının da bulunduğunu söyleyebiliriz. Ancak, iş yapmanın temel amacının kar elde etmek, daha fazla para kazanmak olduğunu söylemek çok yanlış olmayacaktır. İşletme yönetimi için atılan her adım karlılığı arttırmak amacını taşır. Kar, satış geliriyle maliyet arasındaki farktır ve kar etkinliğin de ölçüsüdür (Hatipoğlu,1995, s.25-27). Karlılık, kısaca bir kuruluşun belli bir dönem içerisinde elde ettiği karın, o dönemde kullanılan sermayeye oranı olarak da ifade edilmektedir (Şahin,2000, s.73).

Karın yüksek olması için, bir taraftan üretim maliyetlerinin düşük ve sermayenin küçük olmasına, diğer taraftan da üretim miktarının ve satış fiyatlarının yüksek olmasına çalışılmalıdır. Bir kuruluş piyasanın yapısından faydalanarak verimli çalışmadığı halde karlılığını artırabilirken; daha verimli çalışan bir kuruluş da içinde bulunduğu şartlardan dolayı daha düşük bir karlılığa kavuşabilir (İslamoğlu,1991, s.367).

Ancak böyle durumlar uzun dönemli olmayacaktır. Çünkü fiyat kurtarma düzenlemeleri ile yaratılan karlılık er geç bir sınıra takılacaktır. Ciddi bir rekabet ortamı ve müşteri direnci bu sonucu getirecektir. Karlılığını uzun süre devam ettirmek isteyen her kuruluşta verimlilik artışı her zaman tek seçenektir. Çünkü bir işletmede yükselen girdi maliyetlerini, fiyatları arttırmadan hatta düşürerek karşılayabilmek ve kar artışlarını sürdürebilmek, ancak verimlilik artışları ile sağlanabilmektedir (Akay,1989, s.11). Bu da bize, uzun vadede kesinlikle verimlilik olmadan kalıcı bir kara ulaşmanın mümkün olmadığını ve işletmenin gücünü test etmenin tek yolunun karlılık olmadığını aslında bunun verimlilik olduğunu göstermektedir.

### **3.2.5. İktisadilik**

Ekonomiklik, tüm ekonomik olgulara damgasını vuran kıtlık özelliğinin gerekli bir sonucu olarak kabul görmektedir. Bu özelliğinden dolayı iktisadilik ilkesinde, kaynak israfının en az seviyede tutulması, maksimum faydanın sağlanmasının göz önünde tutulması önem kazanmaktadır. İktisadilik ilkesi, genelde tutumluluk ve talebe dönüklük gibi iki alt etkenden oluşmaktadır. Tutumluluk

ilkesine, eldeki olanaklarla en çok mal ve hizmetin üretilmesini hedefleyen maksimumluk ilkesi ile belirli seviyedeki mal ve hizmet üretiminde en az maliyeti hedefleyen minimumluk ilkesi yön vermektedir. İktisadilik ilkesini oluşturan ikinci alt ilke olan talebe dönüklük ise, üretilen mal ve hizmetlere yeteri kadar talebin bulunup bulunmadığı, üretimin tamamının satılıp satılmayacağı ve kaynak israfı olup olmayacağı sorunlarıyla ilgili olmaktadır (Şimşek,1999, s.165).

Ekonomiklik oranı, verimliliğin ürün fiyatlarıyla girdi fiyatları oranına eşittir. Verimlilik oranı ile ekonomiklik oranı arasında fark vardır. Verimlilik oranında, belirli bir takvim zamanında üretilen ürün miktarını; ekonomiklik oranında ise, satılan ürün miktarını esas alırız. Diğer bir fark, ekonomiklik oranının cari piyasa fiyatlarıyla hesaplanması özellikle istenmektedir. Verimlilik oranında ise, piyasa fiyatlarının mümkün olduğunca dışlanması gerektiği özellikle vurgulanmaktadır (Müftüoğlu, 1994, s.293-294).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi iktisadilik, üretilen mallardan satılanların gelirini esas alırken; verimlilik, üretilen miktarı esas almaktadır.

Bu durumda verimlilik oranındaki bir artışın satış tutarında da sağlanacak bir artışla iktisadiliği olumlu yönde etkilemesi söz konusudur. Aksi durumda ise, iktisadiliğin olumsuz etkilenmesinden söz edilebilir. Diğer bir ifadeyle verimlilikte meydana gelen bir artışın iktisadilik artışına yol açabilmesi için, elde edilen çıktılarının satılması gerekmektedir (Müftüoğlu, 1994, s.295).

### **3.3. Öğrenen Örgüt Yapısının Verimliliğe Etkisi**

Verimliliğin tanımı ve unsurları göz önüne alındığında örgütlerin, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanmaları, verimlilik unsurlarını dikkate almaları ve uygulama esaslarını bu unsurlara göre düzenlemeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Zaten değişen ve gelişen dünya koşulları ve artan rekabet bunu zorunlu kılmaktadır. Eğer, örgütler rekabet zemininde var olmak istiyorlarsa, eldeki bütün kaynakları en iyi şekilde kullanarak en fazla üretimi gerçekleştirmelidirler. Kısaca tüm örgütler verimli çalışmak zorundadırlar. Verimlilik için gerekli olan bütün kaynaklar farklı şekillerde ikame edilebilir iken, insan kaynağı, örgütlerin başarısının ya da başarısızlığının temel belirleyicisi



olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin verimli olmaları için öncelikle çalıştırdıkları insanları verimli kılmaları gerekir. Bu gerekliliğin getirdiği davranış biçimi öğrenen örgüt prensipleri ile doğrudan ilişki içerisinde. Dolayısıyla öğrenen örgüt olma yolundaki ilerleyiş bir diğer açıdan da verimlilik esasına dayalı prensipler edinme anlamına gelmektedir.

Verimlilik, bir yaşama biçimi, bir kültürdür. Kültür ise, içinde insanın var olduğu her şeydir. Verimlilik ve kültür kavramlarının birbirine bu kadar uyması, her iki kavramın da odak noktasında insanın olması ve özünde gerek düşünsel gerekse maddi anlamda üretme eyleminin bulunmasından kaynaklanır. Verimlilik kültürü, insana özgü bir kavramdır. İnsan, yeryüzünde ilk var olduğu günden beri, özünde varolan üretkenlik güdüsü ile çalışmış ve uygarlığın bugünkü düzeye ulaşmasının sanatçısı olmuştur. Verimlilik tanımının özünde de üretkenlik vardır; amaç insanın yararı doğrultusunda ve insan için, eldeki kaynaklarla en fazla çıktıyı elde etmektir (Toprak, 2002, s.12). Bu verimlilik yaklaşımı sistem düşüncesi olarak öğrenen örgütlerde kendisini göstermektedir. Dolayısıyla işletme düzeyinde verimliliğin artırılmasında, sistem yaklaşımı gerekli koşul olarak algılanabilir. Öğrenen örgüt, bu anlamda kendisini verimli kılmaktadır.

Verimliliğin temel oranı çıktılarının girdilere oranı şeklinde ifade edilmektedir. Bu oransal ifadede çıktı sabit kalmak kaydıyla, girdi yani maliyet ne denli düşürülürse verimlilik de o düzeyde artacaktır. Öğrenen örgütler, firma alt yapısında yalın ve basık (dikey olmayan) örgüt yapısını tercih ederler. Bu tercih, işletme giderlerini önemli ölçüde azaltır. Genel merkezdeki aşırı personel istihdamı ortadan kalkar ve böylelikle gereksiz istihdamdan kaynaklı giderler durdurularak verimliliğe dönüştürülmüş olur (Çam, 2002, s.170). Ayrıca bu basitleştirmenin sağladığı zaman ve iş tasarrufunun yanı sıra, yalın yapı içerisindeki iletişim daha güçlü hale gelir ve daha önce fark edilmemiş olan bir takım bilgiler değerlendirilerek kazanca dönüştürülmüş olur (Çam, 2002, s.171).

Öğrenen örgüt olmayan işletmelerde karar alma mekanizması üst yönetimdir. Bu sebeple çalışanların hayati bir önemi yoktur, kolaylıkla değiştirilebilirler. Bu noktada çalışan açısından da işletmenin hayati bir önemi söz konusu olamaz. İşletme de kolaylıkla değiştirilebilir. Sirkülasyon olmaması gereken düzeyde seyrederek.

Ancak öğrenen örgütlerde insan kaynakları yönetiminde istihdam politikaları bu sirkülasyonu asgari düzeye indirecektir. Dolayısıyla her iki taraf için de ortak önem unsuru doğmuş olacaktır. İşletmenin varlığı yönetim için de, kendini işletmenin parçası olarak hisseden çalışan için de hayati önem arz edecektir (Çam, 2002, s. 171). Bu bağlılık beraberinde verimlilik getirecektir.

Öğrenen örgüt, çalışanlarına verdiği eğitimler sayesinde, çalışanın kendini önemli hissetmesini sağlayacak ve içerisinde önem gördüğü işletmesine karşı örgütsel bağlılık düzeyini yükseltecektir. Bu da çalışanın işini benimsemesi ve sahiplenmesi anlamına gelir ki, bu durumda verimlilik için uygun zemin oluşmuş demektir (Toprak, 2002, s.12).

Öğrenen örgütler, teknolojiye faydalanma konusunda da strateji geliştirme ve uygulama eğilimine sahiptirler. Teknolojik yenilikler, eğer uygun kullanım söz konusuysa üretim sürelerini ve maliyetlerini ciddi anlamda azaltıcı faktörlerdir. Öğrenen örgütlerde yapılan Araştırma-Geliştirme (ar-ge) çalışmaları sonucunda ürünlerin yeniden dizayn ve formüle edilmesi çok daha düşük maliyetlerle mümkün olmaktadır (Çam, 2002, s.172).

Verimliliğin en somut ölçülebildiği faaliyet üretimdir. Tanımında da ifade edildiği gibi az girdi ile çok çıktı üretmek anlamına gelir. Öğrenen örgütlerdeki tecrübe eğrisi zaman içinde, üretimin süreçlerine olan hakimiyeti arttırmış olmakla verimliliği de doğrudan artırır. Bu öğrenme sayesinde maliyetler düşer. Üretimin yoğun olması tecrübenin de yoğun olarak oluşması demektir. Öğrenen örgütlerin diğerlerinden farkı, oluşan bu tecrübeyi atıl olmaktan çıkarmasıdır. Bu tecrübe beraberinde pratiklik ve iş hakimiyeti getirmekle birlikte, edinilen tecrübelerle dayalı olarak yeni yöntemler geliştirerek hem verimlilikte hem de rekabette aşama kaydedecektir (Toprak, 2002, s.14-16).

Öğrenen örgüt, pazarlama-satış, lojistik, hizmet gibi faaliyet kalemlerinde de farklılık yaratabilme yeteneğine sahiptir. Uzman teknisyenler satış sonrası hizmetlerde daha az maliyet üretirler, pazarlama satış departmanları sürekli öğrenme döngüsü içerisinde olduklarından bu konuda en başarılı uygulamayı öğrenebilmektedirler (Çam, 2002, s.173). Dağıtım kanalı yine diğer departmanlar gibi verimli dağıtımını öğrenmekte ve maliyetlerde tasarruf sağlamaktadır. Dolayısıyla

bu örneklerin hepsinin ulaştığı nokta verimlilik denkleminde paydayı oluşturan girdi değişkenini minimize etmektir. Böylelikle öğrenen örgüt, sürekli ve doğru bir şekilde verimli olmayı öğrenecek, her öğrendiği yeni bilgi ile de verimliliği sürekli arttırabilecektir.

## **4. UYGULAMA**

Otel işletmelerinde öğrenen örgüt ve verimlilik ilişkisinin incelenmesine yönelik bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama, teorik bilgiler ışığında mevcut durumun analizine yöneliktir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, öğrenen örgüt yapısının iş verimliliği noktasındaki katkılarını ve iş verimliliğine direkt etkilerini araştırmak ve ortaya koymaktır. Ayrıca burada öğrenen örgüt davranışlarına ilişkin iyileştirilebilir ve geliştirilebilir unsurların varlığının araştırılması da amaçlanmaktadır.

Örgütler açısından öğrenen örgüt yapısının verimliliğe etkilerini ortaya koymak açısından bu çalışma önem arz etmektedir.

### **4.2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışma, öğrenen örgütlerin verimliliğinin araştırılmasını kapsamakla birlikte İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren ve çalışmanın amacına uygun yapıdaki oteller içerisinden ulaşılabilecek anket uygulaması için izin alınabilen otellerle sınırlıdır. Çalışma zaman ve maddi imkanlar açısından da sınırlılık arz etmektedir.

### **4.3. Yöntem**

Çalışmanın yöntemi, kaynak taraması ve anket uygulaması olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan Öğrenen Örgüt ölçeği, Çelik (2009)'un "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin İşletme Performansına Etkisi"ni araştırdığı çalışmadan, Verimlilik ölçeği ise Çağır (2007)'nin "İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi" ni araştırdığı çalışmadan alınmış ve uzman görüşü doğrultusunda ifadelerin yapısında; öğrenilmek istenen olguyu katılımcının daha net anlamasını sağlayacağı düşünülen şekilde bazı değişiklikler yapılarak, çalışanlara anket uygulanmıştır.

Öğrenen örgüt ve verimlilik ölçeklerinden oluşan anket, 5'li likert tipi ölçekli ve toplam 37 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin 20'si uygulamanın yapıldığı işletmenin mevcut yapısının öğrenme düzeyini ve öğrenen örgüt dinamikleriyle olan ilişkisini analize yöneliktir. Böylelikle işletmenin öğrenme çabası ya da başka bir

deyişle öğrenen örgüt sayılıp sayılmayacağı saptanarak, saptanan bu durumun sonucunda verimlilik ilişkisi incelenmiştir.

Yine 5’li likert tipi ölçeğe sahip 17 ifadeden oluşan verimlilik ölçeği de çalışmanın kuramsal çerçevesinde yer verilen verimlilik unsurlarını analiz etmeye yönelik ifadeler içermektedir. Verimlilik ölçeği, yapılan faaliyetin bir verim arz edip etmediğini belirleme yöneliminin yanı sıra, çalışmanın başlığı itibariyle, öğrenme davranışlarının verimliliğe etkisini analiz etme eğilimi de göstermektedir. Bu eğilim, verimlilik ölçeğini oluşturan ifadelerde verimlilik kavramı ile eğitim kavramı ilişkilendirilerek sağlanmıştır.

Çalışmanın örneklemini, İstanbul’da faaliyet gösteren, 4 adet 5 yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Uygulamanın yapıldığı bu otel işletmelerinde çalışan sayısı toplam 809 kişi ve bu çalışanlar içerisinde uygulamaya katılan çalışan sayısı 203 olmuştur.

#### **4.5. Bulgu ve Değerlendirmeler**

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 16 programı yardımıyla analiz edilerek, öğrenen örgüt ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Verilerin analizi için parametrik testler, anketin uygunluğunu belirlemek için ise analiz yöntemleri (regresyon analizi, korelasyon, betimleyici istatistikler, güvenilirlik analizi) kullanılmıştır.

Kullanılan öğrenen örgüt ve verimlilik ölçekleri için, regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmiş ve bu iki ölçeğin korelasyonu incelenmiştir. Ayrıca faktör dağılımları dikkate alınarak ve her bir ölçek için faktör yüklerine bağlı olarak oluşabilecek alt ölçeklerin tanımlaması yapılarak, ölçekteki payları dikkate alınmıştır.

Elde edilen verilere, madde değerlerinin dağılımı ve tutarlılığının analizi için KMO testi beraberinde faktör analizi uygulanarak ulaşılmıştır.

KMO tüm maddelerin/değişkenlerin oluşturduğu veri kümesi için geçerlidir. Bu istatistik özünde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunar. Tablo-3’e göre elde edilen KMO değeri 0,881 olarak gözlemlenmiştir. Bu değer ve beraberinde Barlett’s test sonucunun

$p < 0,01$  düzeyinde anlamlı çıkması, veri setimizin faktör analizi ile sınıflandırılabileceği konusunda uygun bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo- 3 Öğrenen Örgüt Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi  
(KMO and Bartlett's Test)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1,294E3
	Df
	190
	Sig.
	,000

**Tablo- 4 Öğrenen Örgüt Ölçeği Faktör Analizi Toplam Varyans Dağılım Tablosu  
(Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,551	32,756	32,756	6,551	32,756	32,756	2,905	14,526	14,526
2	1,522	7,611	40,367	1,522	7,611	40,367	2,720	13,599	28,124
3	1,266	6,329	46,695	1,266	6,329	46,695	2,112	10,561	38,685
4	1,173	5,863	52,558	1,173	5,863	52,558	1,998	9,991	48,676
5	1,011	5,053	57,611	1,011	5,053	57,611	1,787	8,935	57,611
6	,982	4,910	62,521						
7	,866	4,332	66,854						
8	,755	3,773	70,627						
9	,729	3,643	74,269						
10	,670	3,348	77,617						
11	,646	3,232	80,850						
12	,566	2,831	83,681						
13	,544	2,718	86,398						
14	,487	2,437	88,835						
15	,450	2,248	91,082						
16	,425	2,127	93,209						
17	,400	1,998	95,207						
18	,356	1,781	96,988						
19	,311	1,555	98,543						
20	,291	1,457	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo-4 verileri incelendiğinde “Öğrenen Örgüt” ölçeğinin 5 faktör altında kümelendiği görülmektedir. Maddelerin hangi faktör altında daha yüksek yük değerine sahip olduğuna ilişkin dağılım Tablo-5 ile verilmiştir.

**Tablo- 5 Döndürülmüş Bileşen Matrisi  
(Rotated Component Matrix<sup>a</sup>)**

	Component				
	1	2	3	4	5
ÖÖ3	,468				
ÖO5	,379				
ÖO9	,506				
ÖO11	,748				
ÖO13	,702				
ÖO15	,703				
ÖO6		,674			
ÖO10		,582			
ÖO12		,598			
ÖO14		,490			
ÖO17		,508			
ÖO16			,417		
ÖO18			,483		
ÖO19			,781		
ÖO20			,747		
ÖO7			,693		
ÖO4			,609		
ÖO1				,603	
ÖO2				,727	
ÖO8				,590	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Elde edilen 5 faktör, bu faktörleri oluşturan maddeler incelenerek adlandırılmış ve faktörler içeriklerine bağlı olarak şu şekilde sınıflandırılmışlardır. Analiz sonucunda elde edilen 5. faktörü oluşturan maddeler incelendiğinde hem içerik bakımından hem de madde yük değeri bakımından 3. faktöre dahil edilebileceği görülmüş ve analize bu yönde devam edilmiştir. Böylece Öğrenen Örgüt ölçeği 4 faktör olarak değerlendirilmiştir.

Her faktörü oluşturan ifadeler gruplar halinde adlandırılarak aşağıda belirtilmiştir:

1.Faktör: Bilgi Paylaşımı (ÖÖF1)

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
3.	Yönetim firma içindeki bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular.
5.	Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın en temel değerlerindedir.
9.	Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılır ve böylece, unutulması önlenir.
11.	Firmamızda araştırarak, tecrübe ederek bilgi edinme ilerlemenin en önemli anahtarı sayılır.
13.	Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği vardır
15.	Personelimiz, verilen hizmetin kalitesinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.

2.Faktör: Yönetmel Kültür - ÖÖF2

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
6.	Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir.
10.	Çalışanlar arasında firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair fikir birliği vardır.
12.	Öğrenme, örgütün varlığını sürdürebilmesini garanti edebilmek için gerekli olan, önemli bir değerdir.
14.	Çalışanlar örgütün yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı gibi görürler.
17.	Baş rakiplerimiz pazar faaliyetlerini sık sık değiştirir.



3.Faktör: Hizmet Anlayışı - ÖÖF3

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
4.	Rakiplerimizin pazar faaliyetleri birçok alanda firmamızı da etkiler.
7.	Sektörümüzdeki büyüme ve daralma kolaylıkla tahmin edilebilir.
16.	Yöneticiler temelde örgütümüzün yeni bilgi ve becerileri öğrenme yeteneğinin rekabette önemli bir avantaj sağladığını düşünüyorlar.
18.	Rakiplerimizin pazar faaliyetleri birçok alanda firmamızı da etkiler.
19.	Sektörümüzdeki büyüme ve daralma kolaylıkla tahmin edilebilir.
20.	Yöneticiler temelde örgütümüzün yeni bilgi ve becerileri öğrenme yeteneğinin rekabette önemli bir avantaj sağladığını düşünüyorlar.

4.Faktör: Öğrenme-Vizyon İlişkisi - ÖÖF4

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
1.	Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ve takım ruhu vardır.
2.	Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan, güncelleştiren bir anlayışımız vardır.
8.	Başarısız girişimlerden/çalılardan ders çıkartılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.

Elde edilen bu faktörler bir sonraki aşamada güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo- 6 ÖÖF1 Bilgi Paylaşımı Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	6

**Tablo- 7 ÖÖF2 Yönetmelik Kültür Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	5

**Tablo- 8 ÖÖF3 Hizmet Anlayışı Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,681	4

**Tablo- 9 ÖÖF4 Öğrenme-Vizyon İlişkisi Alt Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,579	3

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda öğrenen örgüt alt ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda “Bilgi Paylaşımı” alt ölçeği için Cronbach’s  $\alpha$  değeri  $\alpha = 0,791$  (Tablo-6), “Yönetmelik Kültür” alt ölçeği için  $\alpha = 0,737$  (Tablo-7), “Hizmet Anlayışı” için  $\alpha = 0,681$  (Tablo-8) ve “Öğrenme-Vizyon İlişkisi” için  $\alpha = 0,579$  (Tablo-9) olarak izlenmiştir.

Benzer şekilde Verimlilik ölçeği de faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeği oluşturan maddeler için yapılan KMO and Bartlett’s testi sonucu elde edilen KMO katsayısı 0,799 olarak izlenmiş ve sonucunda Bartlett’s testi  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Tablo-10).

**Tablo- 10 Verimlilik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett’s Testi  
(KMO and Bartlett’s Test)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,799	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	833,402
	Df	136
	Sig.	,000

**Tablo- 11 Verimlilik Ölçeği Faktör Analizi Toplam Varyans Dağılım Tablosu  
(Total Variance Explained)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,490	26,412	26,412	4,490	26,412	26,412	2,636	15,505	15,505
2	2,133	12,547	38,959	2,133	12,547	38,959	2,138	12,577	28,081
3	1,098	6,458	45,417	1,098	6,458	45,417	2,080	12,234	40,315
4	1,060	6,233	51,650	1,060	6,233	51,650	1,927	11,335	51,650
5	,994	5,846	57,495						
6	,895	5,266	62,762						
7	,892	5,247	68,009						
8	,776	4,562	72,571						
9	,701	4,121	76,692						
10	,655	3,855	80,547						
11	,621	3,655	84,202						
12	,573	3,372	87,574						
13	,529	3,111	90,685						
14	,508	2,986	93,671						
15	,410	2,414	96,084						
16	,374	2,199	98,283						
17	,292	1,717	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo-11 incelendiğinde verimlilik ölçeğinin kendi içerisinde 4 alt faktör şeklinde dağılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu dağılıma göre ifadelerin içerikleri incelenmiş ve Verimlilik faktörleri adlandırılarak aşağıda belirtilmiştir.

1.Faktör: Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı - VERF1

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
4.	Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir.
7.	Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak yansımaktadır.
9.	Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği artırmaktadır.
13.	Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır.
16.	Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemektedir.
17.	Verilen eğitimler, problemleri daha rahat çözmemi sağlamaktadır.

2.Faktör: Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı – VERF2

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
1.	Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum.
2.	İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilmektedir.
3.	İşleyişte daha az sarf kullanılmaktadır.
5.	Birimlerde her işi yapacak yeter sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel bulunmamaktadır.
10.	İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.

3.Faktör: Örgüt Üyelerinin Verimliliğe Etkisi - VERF3

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
6.	Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır.
8.	İşletmemizde yeterli derecede eğitim verilmektedir.
11.	Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

4.Faktör: Örgütsel Verimlilik Algısı - VERF4

Anketteki sıra no	Faktörü oluşturan ifadeler
12.	Eğitim programlarının sürekliliği verimliliğimizi düzenli olarak attırmaktadır.
14.	İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği arttırmaktadır.
15.	Gereksiz detayların azaltılması verimliliği arttırmaktadır.

Bu faktörleri oluşturan maddelerin yük dağılımları Tablo-12 ile verilmiştir.

**Tablo- 12 Verimlilik Ölçeği İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi  
(Rotated Component Matrix<sup>a</sup>)**

	Component			
	1	2	3	4
VER4	,666			
VER7	,749			
VER9	,464			
VER13	,434			
VER16	,634			
VER17	,464			
VER1		,517		
VER2		,798		
VER3		,583		
VER5		,455		
VER10		,506		
VER6			,812	
VER8			,805	
VER11			,790	
VER12				,479
VER14				,647
VER15				,787

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 6 iterations.

Analiz sonucunda elde edilen faktörlerin her biri ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuşlardır.

**Tablo- 13 VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	6

**Tablo- 14 VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,660	5

**Tablo- 15 VERF3 Örgüt Üyelerinin Verimliliğe Etkisi Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	3

**Tablo- 16 VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı Alt Ölçeği Güvenilirlik Analizi  
(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,580	3

Tablo-13, 14, 15 ve 16 incelendiğinde verimlilik ölçeğine ait faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir ve geçerli düzeyde oldukları söylenebilmektedir.

**Tablo- 17 Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu**  
(Descriptive Statistics)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ÖÖ1	201	1,00	5,00	3,6318	1,19741
ÖÖ2	201	1,00	5,00	3,3134	1,19426
ÖÖ3	201	1,00	5,00	4,1194	1,11161
ÖÖ4	201	1,00	5,00	3,7711	1,20721
ÖÖ5	201	1,00	5,00	3,7015	1,12270
ÖÖ6	201	1,00	5,00	3,8109	1,20170
ÖÖ7	200	1,00	5,00	3,6900	1,20046
ÖÖ8	201	1,00	5,00	3,9602	1,17406
ÖÖ9	200	1,00	5,00	3,9700	1,24775
ÖÖ10	201	1,00	5,00	3,8657	1,12555
ÖÖ11	201	1,00	5,00	4,2239	,98723
ÖÖ12	201	1,00	5,00	3,9502	1,10793
ÖÖ13	201	1,00	5,00	3,9950	1,11129
ÖÖ14	201	1,00	5,00	3,6070	1,25290
ÖÖ15	201	1,00	5,00	3,9950	1,13797
ÖÖ16	201	1,00	5,00	3,5522	1,22004
ÖÖ17	201	1,00	5,00	4,2289	1,08966
ÖÖ18	201	1,00	5,00	3,7562	1,18965
ÖÖ19	201	1,00	5,00	3,9602	1,15257
ÖÖ20	201	1,00	5,00	3,8308	1,29277
VER1	201	1,00	5,00	4,3134	,98806
VER2	201	1,00	5,00	3,0945	1,27123
VER3	201	1,00	6,00	4,0199	1,09526
VER4	201	1,00	5,00	4,2637	1,03688
VER5	201	1,00	5,00	3,7463	1,21256
VER6	201	1,00	5,00	2,8557	1,53430
VER7	201	1,00	5,00	4,0149	1,15964
VER8	201	1,00	5,00	2,7214	1,49063
VER9	201	1,00	5,00	3,5970	1,31217
VER10	201	1,00	5,00	3,4876	1,23333
VER11	201	1,00	5,00	2,7065	1,48607
VER12	201	1,00	5,00	3,8756	1,13994
VER13	201	1,00	5,00	4,0746	1,13991
VER14	201	1,00	5,00	3,6318	1,18059
VER15	201	1,00	5,00	3,3483	1,22397
VER16	201	1,00	5,00	4,0647	1,18355
VER17	201	1,00	5,00	3,8060	1,19882
Valid N (listwise)	199				

Tanımlayıcı istatistik tablosunda (Tablo-17), Likert ölçekli soru maddeleri “1; Kesinlikle katılmıyorum”, “2; Katılmıyorum”, “3; Ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4; Katılıyorum”, “5; Kesinlikle katılıyorum” seçenekleri olarak sunulmaktadır. En düşük değeri 1, en yüksek değeri 5 olan bu ölçekte 4 aralık, 5

seçenek bulunmaktadır. Bu nedenle 4 puan üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Bu durumda  $4/5 = 0.80$  olacağından her seçeneğin sayı aralığı 0.80 olmaktadır. Seçeneklere denk gelen sayı aralığı aşağıda verilmektedir.

1.00 – 1.80 = Kesinlikle katılmıyorum

1.81 – 2.60 = Katılmıyorum

2.61 – 3.40 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum

3.41 – 4.20 = Katılıyorum

4.21 – 5.00 = Kesinlikle katılıyorum

Bu durumda katılma alt sınırı 3.41 olmaktadır, yani katılım alt sınırı %68’lik dilime denk gelmektedir. Likert ölçekli soruların betimleyici istatistik sonuçları ortalama puanları 3.41 puanlarına göre ele alınarak değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirme doğrultusunda Tablo-18 incelendiğinde örnekleme öğrenen örgüt ölçeğinin ikinci ifadesinde yer alan “Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan, güncelleştiren bir anlayışımız vardır” önermesine bağlı olarak bilginin güncellenmesi ile ilgili olarak negatif bir algının varlığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte verimlilik ölçeğinin 6,8,11 ve 15. ifadelerinde yer alan önermelerle ilgili de negatif bir algının varlığı hissedilebilmektedir.

**Tablo- 18 Betimleyici İstatistikler Özet Tablosu**

Anketteki sıra no	İfade	Mean
2.	Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan, güncelleştiren bir anlayışımız vardır.	3,3134
6.	Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır.	2,8557
8.	İşletmemizde yeterli derecede eğitim verilmektedir.	2,7214
11.	Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.	2,7065
15.	Gereksiz detayların azaltılması verimliliği artırmaktadır.	3,3483

Bu noktada katılımcıların yeteneklerine uygun işlerde çalışma, verilen eğitimlerin yeterliliği, kararlara katılımlarının verimliliğe olan etkisi ve gereksiz detayların



verimliliğe etkisi gibi konulara katılmadıkları dikkat çekmektedir. İlgili maddeler her ne kadar verimliliği doğrudan etkileyen unsurlar olsalar da, örgüt yapısı içerisinde işleyişin şekline bağlı olarak değişiklik gösterebilmesi de söz konusu olabilmektedir.

#### 4.5.1. Öğrenen Örgüt ve Verimlilik Arasındaki İlişkinin Analizi ile İlgili Bulgular

Öğrenen Örgüt ile ilgili elde edilen bulgular ve Verimlilik Algısına ilişkin elde edilen bulgular arasında yapılan istatistiksel incelemelere dair değerlendirmeler ayrıntılı olarak aşağıda ifade edilmiştir.

#### Model 1: Öğrenen Örgüt Yapısının “VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı” Faktörüne Etkisi

Öğrenen örgütün “Eğitime Bağlı Olarak Oluşan Verimlilik Algısı”na etkisi araştırılmış, bu noktada çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında öğrenen örgütle, eğitime bağlı verimlilik algısı faktörü arasında  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir (Tablo-20). İki kavram arasındaki nedensellik ilişkisi %46 olarak gözlemlenmiştir (Tablo-19).

**Tablo- 19 Regresyon Analizi Model Özet Tablosu  
(Model Summary)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 <sup>a</sup>	,466	,455	3,37188

a. Predictors: (Constant), ÖÖF4, ÖÖF3, ÖÖF1, ÖÖF2

Burada öğrenen örgüt kavramının alt faktörleri olan ÖÖF1, ÖÖF2, ÖÖF3, ÖÖF4 bağımsız değişken, Verimlilik Algısı alt faktörü olan VERF1 ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

**Tablo- 20 Regresyon Analizi ANOVA Tablosu  
(ANOVA<sup>a</sup>)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1947,111	4	486,778	42,814	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2228,441	196	11,370		
	Total	4175,552	200			

a. Predictors: (Constant), ÖÖF4, ÖÖF3, ÖÖF1, ÖÖF2

b. Dependent Variable: VERF1

**Tablo- 21 Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu  
(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,347	1,383		4,589	,000
	ÖÖF1	,414	,071	,427	5,838	,000
	ÖÖF2	,197	,087	,175	2,268	,024
	ÖÖF3	,093	,084	,071	1,111	,268
	ÖÖF4	,309	,145	,135	2,137	,034

a. Dependent Variable: VERF1

Katsayılar tablosu (Tablo-21) incelendiğinde, “VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı” ile “ÖÖF1 Bilgi Paylaşımı Algısı” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenirken –bu sezgisel olarak da anlamlıdır- “ÖÖF2 Yönetel Kültür”, “ÖÖF3 Hizmet Anlayışı” ve “ÖÖF4 Öğrenme-Vizyon İlişkisi” algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

### **Model 2: Öğrenen Örgüt Yapısının “VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” Faktörüne Etkisi**

Öğrenen örgütün zaman yönetimi verimlilik algısına etkisinin araştırılması için regresyon analizine gidilmiştir. Bağımlı değişken VERF2 ve bağımsız değişkenler ÖÖF1, ÖÖF2, ÖÖF3, ÖÖF4 arasındaki ilişkinin analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo-22, Tablo-23 ve Tablo-24’ de verilmiştir.

**Tablo- 22 Regresyon Analizi Model Özet Tablosu  
(Model Summary)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,586 <sup>a</sup>	,343	,330	3,10437

a. Predictors: (Constant), ÖOF4, ÖOF3, ÖOF1, ÖOF2

**Tablo- 23 Regresyon Analizi ANOVA Tablosu  
(ANOVA<sup>b</sup>)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	986,117	4	246,529	25,581	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1888,878	196	9,637		
	Total	2874,995	200			

a. Predictors: (Constant), ÖOF4, ÖOF3, ÖOF1, ÖOF2

b. Dependent Variable: VERF2

**Tablo- 24 Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu  
(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,809	1,273		5,348	,000
	ÖOF1	,052	,065	,065	,801	,424
	ÖOF2	,312	,080	,333	3,898	,000
	ÖOF3	,330	,077	,303	4,291	,000
	ÖOF4	-,063	,133	-,033	-,472	,637

a. Dependent Variable: VERF2

Tablo-22 incelendiğinde R Square sütunundan öğrenen örgüt ile “VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” faktörlerinin birbirine etkisinin %34 olduğu, beraberinde Tablo-23’den p değerinin  $p < 0,01$  olduğu gözlemlenmektedir. Her iki sonuca bağlı olarak “Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” kavramıyla öğrenen örgüt arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Tablo-24 incelendiğinde, bu ilişkinin “VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” ile öğrenen örgüt ölçeğinin “ÖÖF2 Yönetimsel Kültür” ve “ÖÖF3 Hizmet Anlayışı” alt ölçekleri arasında doğrusal boyutta olduğu gözlemlenmektedir.

**Model 3: Öğrenen Örgüt Yapısının “VERF3 Örgüt Üyelerinin Verimliliğe Etkisi” Faktörüne Etkisi**

Örgüt üyelerinin verimliliğe etkisi algısı ile öğrenen örgüt alt ölçekleri arasındaki neden-sonuç ilişkisi araştırılmış ve elde edilen veriler Tablo-25, 26 ve 27 ile verilmiştir.

**Tablo- 25 Regresyon Analizi Model Özet Tablosu  
(Model Summary)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,137 <sup>a</sup>	,019	-,001	3,67866

a. Predictors: (Constant), ÖOF4, ÖOF3, ÖOF1, ÖOF2

**Tablo- 26 Regresyon Analizi ANOVA Tablosu  
(ANOVA<sup>b</sup>)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,451	4	12,613	,932	,446 <sup>a</sup>
	Residual	2652,385	196	13,533		
	Total	2702,836	200			

a. Predictors: (Constant), ÖOF4, ÖOF3, ÖOF1, ÖOF2

b. Dependent Variable: VERF3

**Tablo- 27 Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu  
(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,744	1,509		5,795	,000
	ÖOF1	-,070	,077	-,089	-,900	,369
	ÖOF2	-,081	,095	-,089	-,849	,397
	ÖOF3	,065	,091	,061	,714	,476
	ÖOF4	,241	,158	,131	1,528	,128

a. Dependent Variable: VERF3

Tablo-26 incelendiğinde örgüt üyelerinin verimliliğe etkisi ile öğrenen örgüt arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

“VERF3 Örgüt Üyelerinin Verimliliğe Etkisi” faktörünü oluşturan ifadeler incelendiğinde bu faktörü oluşturan ifadelerin üçünün de genel düşünce noktasında katılım sınırı dışında kalan ifadeler olduğu dikkati çekmektedir (Tablo-18). Dolayısıyla bu noktada katılımcıların beklentilerinin ve öğrenen örgüt kavramından ne algıladıklarının önemi gündeme gelmektedir. Bu durum, katılımcıların standart eğitim programı dışında eğitim beklentilerinin olabileceği ve pozisyon belirlenmesinde işletmenin bireylerin beklentileri dışında kendi gözlemleri doğrultusunda tavır takınabileceği şeklinde yorumlanabilir.

#### **Model 4: Öğrenen Örgüt Yapısının “VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı” Faktörüne Etkisi**

Öğrenen örgütün örgütsel verimlilik algısına etkisinin araştırılması için regresyon analizine gidilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo-28, Tablo-29 ve Tablo-30’ da verilmiştir. Bağımlı değişken VERF4 ve bağımsız değişkenler ise ÖÖF1, ÖÖF2, ÖÖF3, ÖÖF4 olarak belirlenmiştir.

**Tablo- 28 Regresyon Analizi Model Özet Tablosu  
(Model Summary)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,513 <sup>a</sup>	,263	,248	2,26706

a. Predictors: (Constant), ÖÖF4, ÖÖF3, ÖÖF1, ÖÖF2

**Tablo- 29 Regresyon Analizi ANOVA Tablosu  
(ANOVA<sup>a</sup>)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	359,463	4	89,866	17,485	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1007,353	196	5,140		
	Total	1366,816	200			

a. Predictors: (Constant), ÖOF4, ÖOF3, ÖOF1, ÖOF2

b. Dependent Variable: VERF4

**Tablo- 30 Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu  
(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,726	,930		4,008	,000
	ÖOF1	,042	,048	,075	,876	,382
	ÖOF2	,093	,059	,143	1,582	,115
	ÖOF3	,267	,056	,355	4,757	,000
	ÖOF4	,039	,097	,030	,399	,690

a. Dependent Variable: VERF4

Öğrenen örgütün, “VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı”na etkisinin analiz edildiği 4. modelde, “VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı” ile “ÖÖF3 Hizmet Anlayışı” faktörleri arasında %26,3 (R Square) oranında ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki, işletmenin faaliyet alanı göz önüne alındığında, çalışanların verimlilikle hizmet unsurlarını iç içe algıladıkları şeklinde yorumlanabilmektedir.

Öğrenen örgüt ve verimlilik ölçeği faktörleri arasındaki ilişkinin boyutunun analizi ve ölçekler arası neden sonuç ilişkisinin analizi için ölçekler korelasyon analizine tabi tutulmuşlardır.

**Tablo- 31 Korelasyon Analizi Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu  
(Descriptive Statistics)**

	Mean	Std. Deviation	N
VERF1	23,8209	4,56922	201
VERF2	18,6617	3,79143	201
VERF3	8,2836	3,67616	201
VERF4	10,8557	2,61421	201
ÖÖF1	23,9851	4,71326	201
ÖÖF2	19,4627	4,04102	201
ÖÖF3	15,0995	3,47276	201
ÖÖF4	7,4428	1,98946	201

Yapılan analiz sonuçları Tablo-32 ile verilmiştir. Veriler incelendiğinde “ÖÖF1 Bilgi Paylaşımı” ile “VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı”, “VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” ve “VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı” arasında korelasyon gözlenmiş, ve Pearson katsayıları incelendiğinde ise bu ilişkinin pozitif yönlü ve doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde “ÖÖF2 Yönetimsel Kültür” ile “VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı”, “VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” ve “VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı” faktörleri arasında, “ÖÖF3 Hizmet Anlayışı” ile “VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı”, “VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” ve “VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı” faktörleri arasında ve “ÖÖF4 Öğrenme-Vizyon İlişkisi” ile “VERF1 Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı”, “VERF2 Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı” ve “VERF4 Örgütsel Verimlilik Algısı” faktörleri arasında korelasyonun varlığı gözlemlenmiştir. Bu korelasyon ilişkisinin yönü tüm faktörler için pozitif ve doğrusal düzeydedir (Tablo-32).

**Tablo- 32 Korelasyon Tablosu**

	ÖOF1	ÖOF2	ÖOF3	ÖOF4	VERF1	VERF2	VERF3	VERF4
ÖOF1 Pearson Correlation	1	,669**	,487**	,488**	,644**	,419**	-,055	,359**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,439	,000
N	201	201	201	201	201	201	201	201
ÖOF2 Pearson Correlation	,669**	1	,538**	,524**	,569**	,522**	-,047	,400**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,508	,000
N	201	201	201	201	201	201	201	201
ÖOF3 Pearson Correlation	,487**	,538**	1	,381**	,424**	,501**	,020	,480**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,777	,000
N	201	201	201	201	201	201	201	201
ÖOF4 Pearson Correlation	,488**	,524**	,381**	1	,461**	,288**	,064	,277**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,366	,000
N	201	201	201	201	201	201	201	201
VERF1 Pearson Correlation	,644**	,569**	,424**	,461**	1	,577**	-,073	,528**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,306	,000
N	201	201	201	201	201	201	201	201
VERF2 Pearson Correlation	,419**	,522**	,501**	,288**	,577**	1	,038	,474**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,591	,000
N	201	201	201	201	201	201	201	201
VERF3 Pearson Correlation	-,055	-,047	,020	,064	-,073	,038	1	,068
Sig. (2-tailed)	,439	,508	,777	,366	,306	,591		,339
N	201	201	201	201	201	201	201	201
VERF4 Pearson Correlation	,359**	,400**	,480**	,277**	,528**	,474**	,068	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,339	
N	201	201	201	201	201	201	201	201

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Örneklem grubu için yapılan analizler sonucunda, öğrenen örgüt davranışının verimliliğe katkısının, örgütün öğrenme düzeyi ve öğrenmeyi kendi bünyesinde yaşatma seviyesi ile doğru orantılı olduğu fikrine varılmıştır.



## SONUÇ

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak, seçilen örneklem için öğrenen örgüt-verimlilik ilişkisinin, örgütün öğrenme düzeyi ve bu yaklaşımı bünyesinde yaşatmasıyla doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Verimlilik kavramı, genel itibariyle üretim tabanlı faaliyetlerde değerlendirilmekle birlikte bu alanda yapılan çalışmaların çoğu da üretim verimliliği üzerinedir. Bilgi çağında gündeme gelen; bilgi ekonomisi, entellektüel sermaye ve öğrenen örgüt kavramlarına bağlı olarak verimlilik çalışmaları emek yoğun sektörlere de yönelmeye başlamıştır.

Akyüz (2008) “Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği” başlığı altında yaptığı çalışmada, İstanbul’da faaliyet gösteren çok uluslu 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde toplamda 36 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada bu işletmelerin verimlilik anlayışını araştırmıştır.

Araştırmada, hangi faktörün verimliliği en üst düzeyde etkilediğine ilişkin yaptığı gözlemde, araştırmaya katılanların %25,0’i “Otelin Türü ve Yeri” faktörünün, %13,9’u “İşgücü” faktörünün, %8,3’ü “Teknik Yapı” faktörünün, %30,6’sı “Kalite” faktörünün ve %22,2’si “ Ürün ve Hizmet Karması” faktörünün verimliliği en üst düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlara göre çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik faktörünün en belirgin etkenlerinin otel türü, teknik yapı ve bunların içerisinde de kalite faktörlerinin olduğu şeklinde bir algı söz konusudur. Bu faktörler içerisinde öğrenen örgüt unsuru bulunmamaktadır. Ancak “İşgücü“ faktörü içinde değerlendirilebilir.

Ceylan (2009)’ın “Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örneği Uygulaması” başlıklı çalışmada, örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli payı olduğu belirtilen örgütsel kültürün ve liderlik anlayışının, büyük ölçekli işletmelerde yöneten ve yönetilenler açısından ne anlama geldiğini ortaya koyabilmek ve örgütsel kültürün ve liderliğin belirtildiği gibi, büyük ölçekli işletmelerde gerçekten verimliliği etkileyip etkilemediğini ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Çalışmada örgüt

kültürünün verimliliğe etkisine ilişkin elde edilen veriler şu şekildedir: İşletmelerin sahip olduğu kültürün çalışan üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ölçmek amacıyla, “İçinde bulunduğumuz işletmede, çalışanların ve örgütün sahip olduğu kültür, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır. ”Önermesine kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar verilmesi istenmiştir. Çalışanların % 24,2’ si kesinlikle katıldığını, % 33,3’ ü katıldığını belirtmiştir. Buna rağmen deneklerin % 30,3’ ü de konuyla ilgili kararsız kalmışlardır. Verilen cevaplardan işletmelerdeki örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu fikrine varabiliriz. Fakat konuyla ilgili kararsız kalan %30,3’ lük grubu da gözardı edemeyiz. Ankete katılan grubun % 10,6’ sı katılmadığını, % 1,5’ i de kesinlikle katılmadığını belirterek işletmelerdeki örgüt kültürünün verimlilikle ilişkili olmadığını savunmuştur.” Ceylan (2009)’ ın elde ettiği sonucu öğrenen örgütler açısından değerlendirecek olursak; örgüt kültürünün yaklaşık %50 oranında etken olmasının beklendiği sonucuna varabiliriz.

Öğrenen örgütlerde bilgi teknolojilerinin kullanımı, bilginin dağıtımında ve yaygın paylaşımında önemlilik arz etmektedir. Özkan (2007), bilgi teknolojilerinin verimliliğe etkisini bankacılık sektöründe incelemiş ve bilgi teknolojilerinin kullanımının hizmet sektöründe verimliliğe etkisini, maliyetlerin azaltılmasına bağlı olarak önemli bir etken olarak vurgulamıştır. Bu noktada bilgiye hızlı erişim ve zaman tasarrufunun verimlilik açısından önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmamızda bilgi teknolojilerinin verimlilik açısından önemine değinilmiş ancak anket sonuçlarında bu yönde bir bulgu edinilememiştir.

Okka (2008) “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı çalışmada performans etkenleri olarak personel eğitimini ve öğrenme kavramını ele almış ve bununla birlikte performans iyileştirmenin verimliliğe etkisini incelemiştir. Yapılan eğitim programlarının personel performansını olumlu yönde etkilediğine ve bu etkinin verimliliğe olumlu yansıdığına dikkat çekmiştir.

Üretim sektöründe verimlilik unsuru, girdi ve çıktılara bağlı somut olarak değerlendirilebildiğinden, araştırmalarda bu konuya daha çok değinildiğini ve

sonuçlarında verimliliğin öğrenen örgütle hissedilir düzeyde etkileşim içerisinde olduğunu görüyoruz. Ancak emek yoğun sektörlerde, girdinin büyük oranda emek olduğu düşünüldüğünde, çıktının direkt girdiye bağlı değerlendirilmesi güçleşmektedir. Bu nedenle girdinin ürettiği somut çıktılar baz alınmaktadır. Taranan kaynaklarda bu duruma ilişkin, entellektüel sermayenin ölçülmesinde başvurulan tobin-q oranı örnek verilebilir. Kısaca q ile ifade edilen bu kavram şirketin piyasa değerinin, varlıklarının değerine oranlanmasıyla bulunur. Bu yöntem öğrenen örgütün önemli unsurlarından olan entellektüel sermayenin ölçülmesine duyulan ihtiyaç nedeniyle geliştirilmiş bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak öğrenen örgütlerde verimlilik unsurunun öğrenme kavramından olumlu yönde etkilendiği açıktır. Ancak, bu etkinin hissedilme düzeyi, işletme kültürüyle ve öğrenmenin örgüt içerisinde aktif kılınmasıyla doğrusal bir bağa sahiptir.

## KAYNAKÇA

- AKAL, Z. (2002). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AKAY, Z. (1989)."Karlı Olabilirsiniz Ama Verimli Bir İşletme Misiniz?". **Verimlilik Dergisi**. Cilt III. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. s.9-14.
- AKGÜN, A.E., KESKİN, H., GÜNSEL, A. (2009). **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**. 1.Basım. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- AKSU, Ö. (1994). Ücretlerin Verimlilik Ölçütüne Göre Saptanması". **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. s.1-9.
- AKTAŞ, G. (2005). "Öğrenen Organizasyonların Firma Performansına Etkileri". Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Projesi**. Gebze.
- AKYÜZ, S. (2008). "Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. Balıkesir.
- ARIKBOĞA, Ş. (2003). **Entellekteül Sermaye**. Derin Yayınları. Lord Matbaası.
- ATAAY, İ. D. (1988). **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler; Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini**. Ankara: MESS Yayını.
- BAŞ, M. ve ARTAR, A. (1991). **Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- BAŞARAN, E.İ. (1994). **Eğitim Psikolojisi**. 1. Basım. Ankara: Gül Yayınevi.
- BAYER, M. ve ŞİVE, O.Ç. (1996). "Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar". **www.humanresources.com**. (Erişim Tarihi:14.10.2010).

- BAYKAL, E. (2004). "Bilgiyi "Yöneten" Kazanıyor". **Activeline Gazetesi**. No:56. ss.74-79.
- BOLAK, M. (1991). **Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- BÜYÜKKILIÇ, D. (2004). **Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- CAN, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.
- CENGİZ, F. (2006). "Lojistik Bilgi Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama". Gaziantep Üniversitesi. **Yüksek Lisans Tezi**.
- CEYLAN, A. (2009). "Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Uygulaması". Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul.
- CEYLAN, A. (1998). **Örgütsel Davranış**. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi. Yayın No:2.
- ÇAĞIL, E. (2007). "İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilikle İlişkisi ve Bir Araştırma". Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul.
- ÇAM, S. (2002). **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**. İstanbul: Papatya Yayınları.
- ÇELİK, B. (2009). "Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ve Yeniliğin İşletme Performansına Etkisi". Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. Kocaeli.
- DEMİRGÜNEŞ, H.N.K. (2004). Entellektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisi ve Ekonometrik Bir Analiz. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. Niğde.

- DEMİRÖZ, A. (2003). **Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları**. İlk Baskı. Rekabet Kurumu. Ankara.
- DİNÇER, Ö. (1996). **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. İstanbul: İz Yayıncılık.
- DIXON, N.M. (1992). **The Organizational Learning Cycle How We Can Learn Collectively**. Gower Publishing. Ltd. (ebook/google).
- DOĞAN, Ü. (1987). **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri**. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları. No:86.
- DÜREN, Z. (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Yayınları.1.Baskı.
- EKİN, N. (1997). **Küresel Bilgi Çağında Eğitim- Verimlilik- İstihdam**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No: 43.
- ERCAN, M. K. ve ÖZTÜRK, B. (2003). **Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- EREN, E. (1998). **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ERKAN, H. (1993). **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- ERTOKATLI, D. (2007). “Öğrenme Yönelimi,Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü”. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**.
- GARVİN, D.A. (2000). **Learning in Action, s. A Guide to Putting the Learning Organization to Work**. Harvard Business Pres. (e-book/google-Erişim Tarihi:08.11.2010).
- GÖZTEPE, H. (2009). “Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi. İnnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri”. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**.

- GÜNSEL, A. (2004). “Bilgi Ekonomisinde Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümü ve Etkin Bir Bilgi Transferi Süreci”. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**.
- HATİPOĞLU, Z. (1995). **Temel Mikro İktisat**. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- HÜBNER, S. (2002). **Building A Learning Organization**. Otto Von Guericke Universität Magdeburg.
- İBİCİOĞLU, H. ve DOĞAN, H. (2006). **İşletmelerde Örtülü Bilgi Ve Önemi**. Bursa: Ekin Kitabevi.
- İNCE, M. ve OKTAY, E. (2006). “Bilginin Stratejik Güç Olarak Önemi ve İşletmelerde Bilgi Yönetimi”. **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Yıl: 9. Sayı:10. ss.15-29.
- İNCİR, G. (1998). **Çoklu Vardiya Çalışmasının Ergonomik Tasarımı**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- İSLAMOĞLU, H. A. (1991). “**Verimlilik, Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi**” I. **Verimlilik Kongresi-Bildiriler**”. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- İSTAR, N. (2006). “Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama” Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul.
- KABADAYI, E.T. (2002). “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. ss. 84-85.
- KALKAN, V. D. (2006). “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. ss.116-127.
- KOÇEL, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.

- MARQUARDT, M.J. (1996). **Building the Learning Organization:A Systems Approach to Quantum Improvement**. McGraw-Hill. (ebook/google-Erişim Tarihi:05.03.2011).
- MÜFTÜOĞLU, M.T. (1994). **İşletme İktisadı**. Yeniden Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi.
- OKKA, Ö.F. (2008). “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. Konya.
- ÖĞÜT, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- ÖNEY, E. (1986). **Verimlilik Kavramları Ve Ölçülmesi**. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. Ankara.
- ÖNEREN, M. (2008). “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”. **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 4. Sayı :7. ss.166-168.
- ÖZÇELİK, H. (2008). “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi”. Marmara Üniversitesi. **Yüksek Lisans Tezi**.
- ÖZBEK, Ç. (2007). “Verimlilik Artırma Teknikleri”. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul.
- ÖZDEMİR, M. (1991). “Verimlilik Üzerine Düşünceler Ve Verimlilik Çalışmaları”. **Verimlilik Dergisi**. Cilt:2. ss.171-172.
- ÖZKAN, H. (2007). “Bilgi Teknolojilerinin Finansal Kurumlarda Verimlilik Üzerine Etkileri”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul.
- ÖZTÜRK, S. (2003). “Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknolojinin Gelişimi ve Önemi”. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt:10. Sayı:2. ss. 209-218.
- PINAR, İ. (1999). “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi”. İstanbul Üniversitesi. **İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:28. Sayı:2. Kasım ss.37-78.



SCHERMERHORN, J. (1986). **Management For Productivity**. John Wiley & Sons Inc. (ebook/google-Erişim Tarihi:20.12.2010).

SELİMOĞLU, S. K. (2001). **İşletmelerin Etkinliğini ve Verimliliğini Arttırmada İnsan Kaynağı Muhasebesinin Rolü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:1290.

SENİGE, P.M. (2006). **Beşinci Disiplin**. çev. İldeniz A. ve Doğukan A. 13. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

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

ŞAMILOĞLU, F. (2002). **Entellektüel Sermaye**. Ankara: Gazi Yayınları.

ŞAHİN, H. (2000). **Türkiye Ekonomisi**. Gözden Geçirilmiş 6.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

ŞİMŞEK, Ş. (1999). **İşletme Bilimine Giriş**. 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TAŞTAN, S. (2008). “Öğrenen Organizasyonlar”. www.humansourcesfocus.com. (Erişim Tarihi: 25.08.2010)

TOPRAK, M. (2002). "Verimlilik Bir Yaşama Biçimi, Bir Kültürdür". **Executive Excellence Dergisi**. Rota Yayınları. Sayı: 63. Haziran. ss.12-16.

YAVUZ, İ. (2003). Verimlilik ve Verimlilik Ölçümü. Milli Prodüktivite Merkezi Araştırma Bölümü. <http://usam.cu.edu.tr/dokuman/Adana%20Cukurova%20Uni.ppt> (Erişim Tarihi:18.12.2010).

YAZICI, S. (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**. 1. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.

YENİÇERİ, Ö. (2006). “**Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi**”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**”. Editör: Özcan Yeniçeri. IQ Kültür Sanat Yayıncılık. İstanbul.

YERELİ, A. N. (2002). “Günümüz İşletmelerinde Bilgi Yönetimi ve e-learning’in Önemi”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. sayı:7. s.138-143.

YÜCELEN, M. (2005). “Stratejik İşbirliklerinde Bilgi Transferi”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. **Doktora Tezi**.

## Öğrenen Örgüt - Verimlilik İlişkisi

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, “İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” konulu **Yüksek Lisans Tez çalışması için** veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bu bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu bakımdan **isim belirtmenize gerek yoktur**. Ankette yer alan ifadelerle ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında da önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancımızla, katkılarınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Yüksek Lisans Öğrencisi Sibel AYBAR**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Asım  
SALDAMLI**

Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

### I.BÖLÜM

Aşağıda yer alan seçeneklerden size uygun olan bir tanesine ( X ) işaretini koyunuz.

1. Cinsiyetiniz:

Bay  Bayan

2. Medeni Durumunuz:

Evli  Bekar

3. Yaşınız:

18-30  31-40  41-50  51-60  61 ve Üstü

4. En son mezun olduğunuz okul:

İlkokul  Ortaokul  Lise  2- Yıllık Ön Lisans

4-Yıllık Ön Lisans  Yüksek Lisans

5. İşletmedeki çalışma süreniz:

1-3  4-6  7-9  10-15  16 ve Üstü

6. İşletmedeki pozisyonunuz :

Yönetici  Kat Hizmetleri  Mali İşler  Halkla İlişkiler

Mutfak Hizmetleri  Diğer .....(Lütfen Belirtiniz)

## II. BÖLÜM

	Aşağıda, firmanızın mevcut durumunun analizine yönelik ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelere katılma derecenize göre ilgili kutucuğu X işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ve takım ruhu vardır.					
2	Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan, güncelleştiren bir anlayışımız vardır.					
3	Yönetim firma içindeki bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular.					
4	Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür.					
5	Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, firmamızın en temel değerlerindedir.					
6	Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir.					
7	İşletmedeki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır.					
8	Başarısız girişimlerden/çabalardan ders çıkartılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.					
9	Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılır ve böylece, unutulması önlenir.					
10	Çalışanlar arasında firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair fikir birliği vardır.					
11	Firmamızda araştırarak, tecrübe ederek bilgi edinme ilerlemenin en önemli anahtarı sayılır.					
12	Öğrenme, örgütün varlığını sürdürebilmesini garanti edebilmek için gerekli olan, önemli bir					
13	Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği vardır.					
14	Çalışanlar örgütün yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı gibi görürler.					
15	Personelimiz, verilen hizmetin kalitesinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.					
16	Sektörümüzde ürün/servis ve üretim süreçlerinin teknolojilerinde hızlı bir değişim vardır.					
17	Baş rakiplerimiz pazar faaliyetlerini sık sık değiştirir.					
18	Rakiplerimizin pazar faaliyetleri birçok alanda firmamızı da etkiler.					

19	Sektörümüzdeki büyüme ve daralma kolaylıkla tahmin edilebilir.					
20	Yöneticiler temelde örgütümüzün yeni bilgi ve becerileri öğrenme yeteneğinin rekabette önemli bir avantaj sağladığını düşünüyorlar.					

### III. BÖLÜM

	Aşağıda, firmanızın genel işleyiş yapısıyla birlikte sizin bireysel etkinliğinizi analiz etmeye yönelik ifadeler verilmiştir. Verilen ifadelere katılma derecenize göre ilgili kutucuğu X işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.	Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum.					
2.	İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilmektedir.					
3.	İşleyişte daha az sarf kullanılmaktadır.					
4.	Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir.					
5.	Birimlerde her işi yapacak yeterli sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel					
6.	Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır.					
7.	Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak					
8.	İşletmemizde yeterli derecede eğitim verilmektedir.					
9.	Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği					
10.	İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.					

11.	Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.					
12.	Eğitim programlarının sürekliliği verimliliğimizi düzenli olarak attırmaktadır.					
13.	Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır.					
14.	İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği arttırmaktadır.					
15.	Gereksiz detayların azaltılması verimliliği arttırmaktadır.					
16.	Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemektedir.					
17.	Verilen eğitimler, problemleri daha rahat çözmemi sağlamaktadır.					